

380.1

WAH

0 C1

ORIENTASI PASAR DAN INOVASI : PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEMASARAN

(Studi Kasus pada Industri Meubel di Kabupaten Jepara)

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Wahyono
NIM : C.4A098092

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2001**

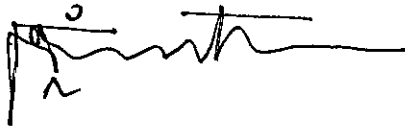
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ORIENTASI PASAR DAN INOVASI : PENGARUHNYA
TERHADAP KINERJA PEMASARAN
(Studi kasus pada Industri Meubel di Kabupaten Jepara)**

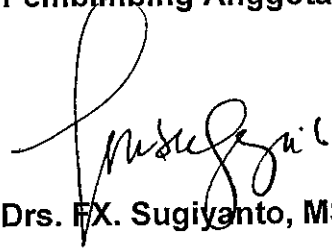
yang disusun oleh Wahyono, NIM C4A098092
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 April 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dr. Augusty Ferdinand, MBA.

Pembimbing Anggota



Drs. FX. Sugiyanto, MS.

Semarang, 29 April 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikat

Saya, Wahyono, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya

Wahyono
29 April 2001

ABSTRACT

In the marketing research area, according to several researchers explained a company's culture that market oriented is the key to get the superiority of company's performance. However, the mixed results of prior empirical research are not consistent. This field study develops a model with applied innovative strategy to improve market performance, and technical innovation which is followed by administrative innovation which is expected to improve market performance. As such a research framework has been proposed to test the influence of market orientation, innovation on market performance. The responses of 102 managers from 352 furniture-manufacturing companies in Jepara to a questionnaire survey designed to measure the variables, were analyzed by using a structural equation modelling (SEM).

This research which was run by AMOS 4.00 showed that the latent variable of market orientation include of customer orientation, competitor orientation and cross-departmental function coordination influenced to market performance that was indicated by sales growth, customer growth and ROI. There are a positive relationship between innovative culture and market performance ; a positive relationship between technical innovation and market performance. Furthermore, the analysis proved that technical innovation has more influences to market performance than administrative innovation.

The acceptable test for signification test model has been conducted by testing goodness of fit that is GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), TLI (Tucker Lewis Index) and CR (Critical Ratio).

ABSTRAKSI

Sebuah budaya perusahaan yang berorientasi pasar oleh para peneliti di bidang pemasaran telah dianggap sebagai elemen kunci dalam mencapai kinerja perusahaan yang superior. Namun demikian, beberapa penelitian yang lain memperoleh hasil yang beragam. Dengan didesain bersamaan dengan strategi inovasi dimungkinkan akan meningkatkan kinerja pemasaran. Inovasi Teknis yang diikuti secara seimbang oleh inovasi administratif diharapkan akan mampu mendorong pasar dan meningkatkan kinerja pemasaran. Dalam konteks ini, diajukan suatu model penelitian untuk menguji pengaruh orientasi pasar, inovasi terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini menggunakan sample 102 dari 352 perusahaan pada industri meubel di Kabupaten Jepara yang dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM).

Hasil penelitian dengan AMOS 4.00 menunjukkan bahwa derajat orientasi pasar yang terbentuk melalui dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi berpengaruh nyata terhadap kinerja pemasaran yang memiliki dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan ROI. Kultur inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Sedangkan untuk inovasi teknis dan inovasi administrasi juga berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pemasaran. Dari hasil analisis lebih lanjut dapat diketahui bahwa inovasi teknis ternyata memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pemasaran dibandingkan dengan inovasi administratif.

Hasil komputasi untuk pengujian model menunjukan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan goodness of fit yaitu GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), TLI (Tucker Lewis Index) dan CR (Critical Ratio).

KATA PENGANTAR

Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar produk tersebut. Dengan kinerja pemasaran suatu perusahaan akan dapat menunjukkan efektifitas usaha penjualan. Untuk mencapai kinerja pemasaran yang superior maka perusahaan dituntut untuk selalu berorientasi pasar, dan terus melakukan inovasi. Tesis ini mengungkapkan pengaruh orientasi pasar, kultur inovasi, inovasi teknis dan inovasi administrasi terhadap kinerja pemasaran (Studi kasus pada industri meubel di Kabupaten Jepara).

Kualitas hasil penelitian yang mengacu kepada metode ilmiah merupakan harapan dari penulisan tesis ini. Untuk mewujudkan harapan tersebut, dalam aplikasi di lapangan tidak semudah seperti yang diduga sebelumnya. Peneliti banyak dihadapkan kepada berbagai kendala selama penelitian, terutama keterbatasan kemampuan penulis.

Dengan rahmat dan karunia Allah SWT, syukur alhamdulillah akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang. Penulis menyadari bahwa tidak mungkin tesis ini dapat diselesaikan tanpa dorongan, bantuan, motivasi dan bantuan serta perhatian berbagai pihak. Karena itu dengan segala kerendahan hati dan rasa tulus, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Dr. Augusty Ferdinand, MBA., selaku pembimbing pertama yang dengan ketulusan dan kesabaran telah banyak memberikan dorongan, arahan, petunjuk, bimbingan, motivasi, kritik dan saran, sejak dari penyusunan rancangan usulan penelitian, pelaksanaan penelitian, hingga sampai pada penyusunan tesis ini.
2. Bapak Drs. FX.Sugiyanto, M.Si., selaku pembimbing kedua yang dengan ketulusan dan kesabaran telah banyak memberikan dorongan, arahan, petunjuk, bimbingan, motivasi, kritik dan saran, sejak dari penyusunan rancangan usulan penelitian, pelaksanaan penelitian, hingga sampai pada penyusunan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardja, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah berkenan memberikan kesempatan dan kemudahan-kemudahan yang dapat mempercepat penyelesaian studi di Magister Manajemen UNDIP Semarang.
4. Bapak & Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang dengan penuh dedikasi yang tinggi telah mendidik dan membantu penulis dalam menempuh pendidikan di Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro selama ini.
5. Bapak Drs.H.Sunarto dan Bapak Drs.H.Hendro Martoyo, MM., selaku Bupati dan Sekretaris Daerah Kabupaten Jepara, yang telah memberikan ijin dan kemudahan kepada penulis untuk melakukan

penelitian pada Industri meubel di Kabupaten Jepara dan telah memberikan data yang dibutuhkan.

6. Bapak Drs. H. Rasdi Ekosiswoyo, MSc., Rektor Universitas Negeri Semarang dan Bapak Drs.Sudiyono, SA, Msi., Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang yang selalu memberikan motivasi kepada penulis untuk terus meningkatkan kemampuan akademiknya melalui studi lanjut pada program pasca sarjana.
7. Para Pimpinan Perusahaan Industri Meubel di Kabupaten Jepara terutama yang terpilih sebagai sampel penelitian, yang telah bersedia memberikan data sehingga memungkinkan penulis untuk memperoleh informasi yang sangat berharga.
8. Istriku Dra. Hj. Widowati serta anak-anakku tercinta Bayu, Aji & Anggi yang selalu menjadi sumber semangat bagi penulis dan telah banyak memberikan dorongan, dan dukungan untuk penyelesaian tesis ini.
9. Semua teman-teman, khususnya kelas Akhir Pekan Angkatan IX Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, serta semua pihak yang telah banyak membantu, memberikan semangat, do'a dan dukungan sehingga penulis terpacu dalam penyusunan tesis ini.

Akhirnya penulis berharap bahwa tesis ini dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pengembangan Ilmu Manajemen khususnya Manajemen Pemasaran. Disamping itu diharapkan tesis ini dapat merupakan sumbangan praktis bagi para Pimpinan Perusahaan Meubel dalam mengembangkan strategi pemasaran, serta peneliti lain yang ingin

mengembangkan penelitian ini lebih lanjut. Semoga Allah SWT, melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya kepada kita semua, Amin.

Semarang, April 2001

Penulis

WAHYONO

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| ABSTRACT | iv |
| ABSTRAKSI | v |
| KATA PENGANTAR | vi |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| BAB I. PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah | 6 |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian | 7 |
| 1.3.1. Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.3.2. Kegunaan Penelitian | 7 |
| 1.4. Metodologi | 8 |
| 1.5. Outline Tesis | 9 |
| 1.6. Definisi-Definisi Utama | 10 |
| 1.7. Kesimpulan | 11 |
| BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN | |
| 2.1. Pendahuluan | 12 |
| 2.2. Orientasi Pasar | 15 |
| 2.2.1. Orientasi Pelanggan | 17 |
| 2.2.2. Orientasi Pesaing | 19 |
| 2.2.3. Koordinasi Antar Fungsi | 21 |
| 2.3. Kinerja Pemasaran | 23 |
| 2.4. Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran | 24 |
| 2.5. Inovasi | 26 |
| 2.6. Hipotesis | 34 |
| 2.7. Kerangka Pemikiran Teoritis | 34 |
| 2.8. Definisi Operasional Variabel | 38 |
| 2.9. Kesimpulan | 42 |

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

| | |
|------------------------------------|----|
| 3.1. Pendahuluan | 43 |
| 3.2. Desain Penelitian | 44 |
| 3.3. Jenis dan Sumber Data | 45 |
| 3.4. Populasi dan Sampel | 46 |
| 3.5. Metode Pengumpulan Data | 47 |
| 3.6. Tehnik Analisis Data | 48 |
| 3.7. Desain Instrumen | 58 |
| 3.8. Kesimpulan | 64 |

BAB IV. ANALISIS DATA

| | |
|---|----|
| 4.1. Pendahuluan | 65 |
| 4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian | 66 |
| 4.2.1. Latar belakang Penentuan Obyek Penelitian | 66 |
| 4.2.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian | 67 |
| 4.3. Proses dan Hasil Analisis Data | 70 |
| 4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatoy Factor Analysis) | 72 |
| 4.3.2. Structural Equation Modeling (SEM) | 74 |
| 4.3.3. Evaluasi Normalitas Data | 77 |
| 4.3.4. Evaluasi Outliers | 78 |
| 4.3.4.1. Univariate Outliers | 78 |
| 4.3.4.2. Multivariate Outliers | 79 |
| 4.3.5. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity | 80 |
| 4.3.6. Pengujian terhadap Nilai Residual | 81 |
| 4.3.7. Uji Reliability dan Variance Extract | 81 |
| 4.3.7.1. Uji Reliability | 81 |
| 4.3.7.2. Variance Extract | 83 |
| 4.4. Pengujian Hipotesis | 84 |
| 4.4.1. Pengujian Hipotesis 1 | 85 |
| 4.4.2. Pengujian Hipotesis 2 | 85 |
| 4.4.3. Pengujian Hipotesis 3 | 86 |
| 4.4.4. Pengujian Hipotesis 4 | 86 |
| 4.4.5. Pengujian Hipotesis 5 | 86 |
| 4.4.6. Pengujian Hipotesis 6 | 87 |
| 4.5. Kesimpulan | 88 |

BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

| | |
|--|----|
| 5.1. Pendahuluan | 89 |
| 5.2. Kesimpulan Hipotesis dan Masalah Penelitian | 90 |
| 5.2.1. Kesimpulan Hipotesis | 90 |
| 5.2.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1 | 90 |
| 5.2.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2 | 91 |
| 5.2.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3 | 92 |
| 5.2.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4 | 93 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.1.5. Kesimpulan Hipotesis 5 | 94 |
| 5.2.1.6. Kesimpulan Hipotesis 6 | 95 |
| 5.2.2. Kesimpulan Masalah Penelitian | 95 |
| 5.2.2.1. Kesimpulan Masalah Penelitian 1 | 95 |
| 5.2.2.2. Kesimpulan Masalah Penelitian 2 | 95 |
| 5.2.2.3. Kesimpulan Masalah Penelitian 3 | 97 |
| 5.3. Implikasi Teoritis | 98 |
| 5.4. Implikasi Manajerial | 102 |
| 5.5. Limitasi | 105 |
| 5.6. Agenda Penelitian Mendatang | 106 |
| DAFTAR REFERENSI | 108 |
| LAMPIRAN | 112 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 2.1. Definisi Operasional Variabel | 39 |
| Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Pengukuran | 50 |
| Tabel 3.2. Model Pengukuran dan Model Struktural | 54 |
| Tabel 3.3. Goodness of Fit Indices | 58 |
| Tabel 3.4. Desain Instrumen Penelitian | 58 |
| Tabel 4.1. Indeks Pengujian Kelayakan Model | 72 |
| Tabel 4.2. Standardized Regression Weight | 74 |
| Tabel 4.3. Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling | 76 |
| Tabel 4.4. Indeks Pengujian Kelayakan | 77 |
| Tabel 4.5. Normalitas Data | 78 |
| Tabel 4.6. Hasil Data Observasi Outliers | 79 |
| Tabel 4.7. Standardized Residual Covariance Extract | 81 |
| Tabel 4.8. Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract | 84 |
| Tabel 4.9. Rangkuman Pengujian Hipotesis Penelitian | 87 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1. Outline Bab II | 13 |
| Gambar 2.2. Road Map Telaah Pustaka | 14 |
| Gambar 2.3. Market Orientation | 17 |
| Gambar 2.4. Dimensi-Dimensi Inovasi | 28 |
| Gambar 2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis | 38 |
| Gambar 3.1. Outline Bab III | 44 |
| Gambar 3.2. Desain Penelitian | 45 |
| Gambar 3.3. Diagram Alur Penelitian | 52 |
| Gambar 4.1. Outline Bab IV | 65 |
| Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Derajat Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran | 73 |
| Gambar 4.3. Structural Equation Modeling | 75 |
| Gambar 5.1. Outline Bab V | 89 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|--|---------|
| Lampiran 1. Angket Penelitian | 113 |
| Lampiran 2. Hasil Komputasi dengan AMOS 4.01 | 123 |
| Lampiran 3. Daftar Riwayat Hidup | 152 |

BAB I

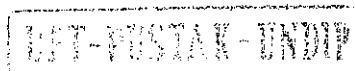
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya untuk jangka panjang. Dalam era global yang ditandai dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan pilihan strategik di bidang manajemen pemasaran sehingga mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Melihat kenyataan itu, pasar harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis untuk menghasilkan superior value bagi pelanggan.

Pada saat kompleksitas, dinamika dan intensitas di lingkungan bisnis meningkat (*Despande, Farley, dan Webster 1993*) perusahaan-perusahaan mulai terdorong untuk lebih memperkuat basis strateginya dengan konsep konsep seperti *customer focused* atau *market oriented culture* untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan untuk menjamin pertumbuhan berkelanjutan (Ferdinand, AT.,2000 a)

Apabila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang merupakan inti budaya perusahaan, maka orientasi pasar dipandang sebagai implementasi konsep pemasaran itu (Ferdinand, AT, 2000 a). Dengan demikian, orientasi pasar dipandang sebagai sebuah perilaku atau budaya



organisasi yang menempatkan pelanggan sebagai titik pusat yang menentukan sukses perusahaan.

Orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan "*superior value*" bagi pembeli dan "*superior performance*" bagi perusahaan. Karena itu dimensi utama dari orientasi pasar adalah *customer orientation* (orientasi pelanggan) dan *competitor orientation* (orientasi pesaing). Day (1990) berpandangan bahwa orientasi pasar mencerminkan kompetensi superior dalam memahami pelanggan dan karena itu berpeluang memberikan kepuasan kepada pelanggan sama halnya dengan kemampuannya mengenali gerak-gerik pesaing

Perusahaan-perusahaan yang selalu menyeimbangkan dua orientasi ini secara baik, akan menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang mengabaikan hal itu. Kemampuan menerapkan kedua orientasi ini, apalagi digabung dengan orientasi ketiga sebagaimana dinyatakan Slater dan Narver (1994) yaitu koordinasi antar fungsi dalam perusahaan akan meningkatkan daya tahan perusahaan terhadap pesaing sekaligus meningkatkan kepuasan kepada pelanggan.

Para ahli dan akademisi di bidang pemasaran telah mendesain sebuah budaya perusahaan yang berorientasi pasar sebagai suatu faktor signifikan dalam mencapai kinerja perusahaan yang superior. Ferdinand, AT, (2000 a) dalam research papernya menyampaikan bahwa market orientation

dipandang sebagai budaya organisasi yang memberikan peluang bagi perusahaan untuk mencapai suatu tingkat efektifitas didalam mengelola proses manajemen internalnya. Pada gilirannya asumsi ini dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian Narver dan Slater (1993) menunjukkan adanya satu hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja. Sebagaimana penelitian Slater dan Narver, kajian Hilton Barret (1998) memberikan dukungan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja sebuah perusahaan memiliki korelasi yang signifikan terhadap orientasi pasar. Namun demikian, Greenley (1995) menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang kuat antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Adapun dalam penelitian Jaworski dan Kohli (1993), ditemukan bahwa orientasi pasar tidak selalu berhubungan secara signifikan dengan kinerja pada semua kondisi. Dalam situasi teknologi yang bergejolak maka hubungannya kurang signifikan.. Sedangkan Kumar, Subramanian dan Yauger (1997) melihat hubungan yang kritis antara orientasi pasar dengan kinerja dalam sejumlah kriteria, artinya tidak semua ukuran kinerja signifikan dengan orientasi pasar.

Keberagaman hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penelitian-penelitian mengenai orientasi pasar dengan kinerja perusahaan perlu dikembangkan dan memerlukan kajian lebih lanjut sesuai lingkup kajiannya. Hal tersebut merupakan fenomena yang menarik bagi kami untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan lingkup kajian yang berbeda. Pada prinsipnya budaya perusahaan yang berorientasi pada

pasar merupakan elemen penting dalam menciptakan kinerja perusahaan yang superior. Slater dan Narver (1994a) berpandangan bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja akan efektif, bergantung pada kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan. Banyak studi dalam manajemen pemasaran yang menunjukkan bahwa budaya orientasi pasar seharusnya didesain bersamaan dengan strategi inovasi. Sebab dengan berorientasi pasar saja tidaklah cukup untuk mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu kultur yang berorientasi pasar dan pembelajaran, seharusnya diikuti oleh faktor-faktor yang lain yaitu meningkatkan penciptaan gagasan baru dan inovasi sebagai bagian kultur perusahaan (Hurley, & Hult, 1998). Ini membuktikan bahwa inovasi merupakan fungsi penting dari manajemen karena memiliki hubungan dengan kinerja bisnis (Han, Kim, dan Srivastava, 1998). Disamping itu, inovasi berfungsi sebagai alat untuk menjalin kelangsungan hidup, meningkatkan pertumbuhan perusahaan dan menghadapi persaingan. (Gronhang dan Kaufmann, 1988 dalam Han, dkk., 1998).

Seperti halnya cara pandang Gronhang dan Kaufmann mengenai inovasi, Slater dan Narver (1994b) mengusulkan inovasi sebagai kemampuan menciptakan nilai inti yang mendorong hubungan orientasi pasar dengan kinerja. Usulan ini mengasumsikan bahwa inovasi berperan sebagai mediator antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan. Asumsi ini, menyimpulkan bahwa perusahaan yang berhasil mengembangkan inovasi akan mampu mendorong pasar dan meningkatkan kinerja

perusahaan. Asumsi ini sejalan dengan studi Hurley, & Hult, (1998) yang menyimpulkan bahwa perusahaan dengan kemampuan berinovasi tinggi akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior.

Han, Kim, dan Srivastava, (1998) mengembangkan penelitian yang menguji bagaimana orientasi pasar dan inovasi terkait dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada perusahaan-perusahaan jasa (perbankan). Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa secara empiris orientasi pasar memfasilitasi inovasi organisasi, dan secara positif mempengaruhi kinerja bisnis. Hasil riset tersebut secara implisit menyatakan pentingnya orientasi pasar dan inovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Selanjutnya bagian akhir dari penelitian Han, Kim dan Srivastava, (1998) dinyatakan bahwa dalam industri jasa (perbankan) inovasi-inovasi administrasi dan inovasi-inovasi teknis mempunyai kepentingan yang berimbang. Temuan itu dapat diasumsikan bahwa dalam industri jasa kepentingan inovasi administrasi sebanding dengan inovasi teknis dalam mempengaruhi kinerja. Berdasarkan kenyataan-kenyataan itu, maka penelitian ini dimaksudkan menguji dikotomi antara inovasi administratif dan inovasi teknis dalam industri manufakturing.

Dalam penelitiannya Han, Kim, & Srivastava, (1998) mengambil sampel dari kasus industri tunggal (sektor perbankan). Penelitian-penelitian

yang menggunakan satu sampel di sektor manufakturing biasanya diasumsikan atau difokuskan sebagai inovasi teknis (Kimberly dan Evanisko, 1981 dalam Han dkk, 1998). Pertanyaan yang muncul adalah apakah inovasi teknis memiliki visibilitas yang lebih tinggi atau hasil yang lebih aktual dalam pengembangan produk. Untuk itu diperlukan kajian dan penelitian lanjutan untuk membuktikannya (Han, dkk., 1998).

Atas dasar uraian tersebut, penelitian ini dimaksudkan sebagai upaya mengembangkan studi empiris mengenai konsep pengaruh orientasi pasar dan inovasi terhadap kinerja perusahaan pada industri manufakturing yaitu industri meubel di Kabupaten Jepara.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran diatas, masalah penelitian yang akan dikaji adalah :

1. Bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran pada industri manufakturing.
2. Bagaimana pengaruh kultur inovasi, inovasi teknik, dan inovasi administratif terhadap kinerja pemasaran.
3. Apakah ada perbedaan kekuatan pengaruh antara inovasi teknik dengan inovasi administratif pada industri manufakturing.

1. 3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. 3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis faktor-faktor apa sajakah yang membentuk derajat orientasi pasar.
2. Menganalisis faktor-faktor apa sajakah yang membentuk kinerja pemasaran.
3. Menganalisis pengaruh derajat orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.
4. Menganalisis pengaruh kultur inovasi terhadap kinerja pemasaran.
5. Menganalisis pengaruh inovasi teknis terhadap kinerja pemasaran.
6. Menganalisis pengaruh inovasi administrasi terhadap kinerja pemasaran.
7. Menganalisis tingkat perbedaan pengaruh antara inovasi teknis dan inovasi administrasi terhadap kinerja pemasaran.

1. 3. 2. Kegunaan Penelitian

1. Mengembangkan kajian mengenai pengaruh orientasi pasar, inovasibaik kultur inovasi, inovasi teknis maupun inovasi administratif terhadap peningkatan kinerja pemasaran pada industri manufakturing. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran.

2. Penelitian ini mengungkap dua hal penting yaitu pertama pengaruh orientasi pasar yang memiliki dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi terhadap kinerja pemasaran. Sedangkan kedua mengungkap pengaruh kultur inovasi, inovasi teknis dan inovasi administratif serta perbedaan tingkat pengaruh inovasi teknis dan inovasi administratif terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan bagi perusahaan yang bergerak pada bisnis industri meubel dan dapat digunakan sebagai akses informasi pemasaran dalam perencanaan bisnis, merumuskan strategi pemasaran. Bagi pemerintah, penelitian ini merupakan masukan dalam meningkatkan perannya secara lebih optimal kepada dunia usaha

1. 4. Metodologi

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory factor Analysis (CFA)* dan *full model dari Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program AMOS. Hasil komputasi dalam SEM dilakukan untuk mengukur kriteria *goodness of fit* dari model penelitian yang telah dilakukan, yaitu melalui Chi-square of Fit Index (CFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), The Comparative Fit Index (CFI), Root Means Square Error of Approximation (RMSEA) dan Critical Ratio (CR).

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar questionnaire terhadap para manajer (pimpinan) perusahaan-perusahaan meubel di Kabupaten Jepara yang terpilih sebagai sampel.

1, 5. Outline Tesis

Untuk memberikan gambaran isi tesis secara keseluruhan, berikut ini disampaikan outline tesis ini.

Bab I. Pendahuluan, menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, Metodologi penelitian, outline tesis, definisi-definisi utama, dan ditutup dengan kesimpulan dari bab I.

Bab II. Telaah Pustaka dan pengembangan model penelitian, yang berisi pendahuluan, uraian tentang orientasi pasar, kinerja pemasaran, dan inovasi, dilanjutkan dengan hipotesis dan kerangka pemikiran teoritis serta definisi operasional variabel dan ditutup dengan kesimpulan dari bab II.

Bab III. Metode Penelitian, yang diawali dengan Pendahuluan kemudian dilanjutkan dengan desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, tehnik analisis data, desain instrumen penelitian, dan ditutup dengan kesimpulan dari bab III.

Bab IV. Analisis data, yang diawali dengan pendahuluan dan dilanjutkan dengan pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, kemudian

proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis penelitian dan diakhiri dengan kesimpulan dari bab IV.

Bab V. Kesimpulan dan implikasi kebijakan, didalamnya diuraikan mulai dari pendahuluan, kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, disampaikan juga mengenai limitasi dan agenda penelitian mendatang (future research, further research).

Pada akhir tesis ini disampaikan daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang berisikan antara lain hasil komputasi analisis data, questionnaire penelitian serta lampiran-lampiran yang lain yang relevan dengan tesis ini.

1. 6. Definisi – Definisi Utama

1. *Orientasi Pasar* adalah budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan nilai superior bagi pembeli dan kinerja superior untuk bisnis, yang memiliki tiga dimensi yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.
2. *Inovasi* adalah sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis (Hurley & Hult, 1998), dengan penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan (Amabile, dkk., 1996)

3. *Kinerja Pemasaran* adalah merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar (keefektifan, presentasi, atau keatraktifan pasar) suatu produk perusahaan (Permadi, 1998).

1. 7. Kesimpulan

Bab I merupakan dasar dalam penulisan tesis ini, karena itu dipaparkan tentang latar belakang penelitian yang kemudian melahirkan masalah penelitian, dan atas dasar tersebut dirumuskan tujuan dan kegunaan penelitian. Selanjutnya diajukan metodologi penelitian secara ringkas dan untuk memberikan gambaran isi tesis secara menyeluruh disajikan outline tesis, serta diuraikan juga definisi-definisi utama. Atas dasar itu, tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab-bab selanjutnya. Justifikasi terhadap masalah penelitian dan hipotesa telah dilakukan dengan menelaah sejumlah literatur dan telaah kritis atas literatur yang relevan diuraikan pada bab II berikut ini.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Pendahuluan

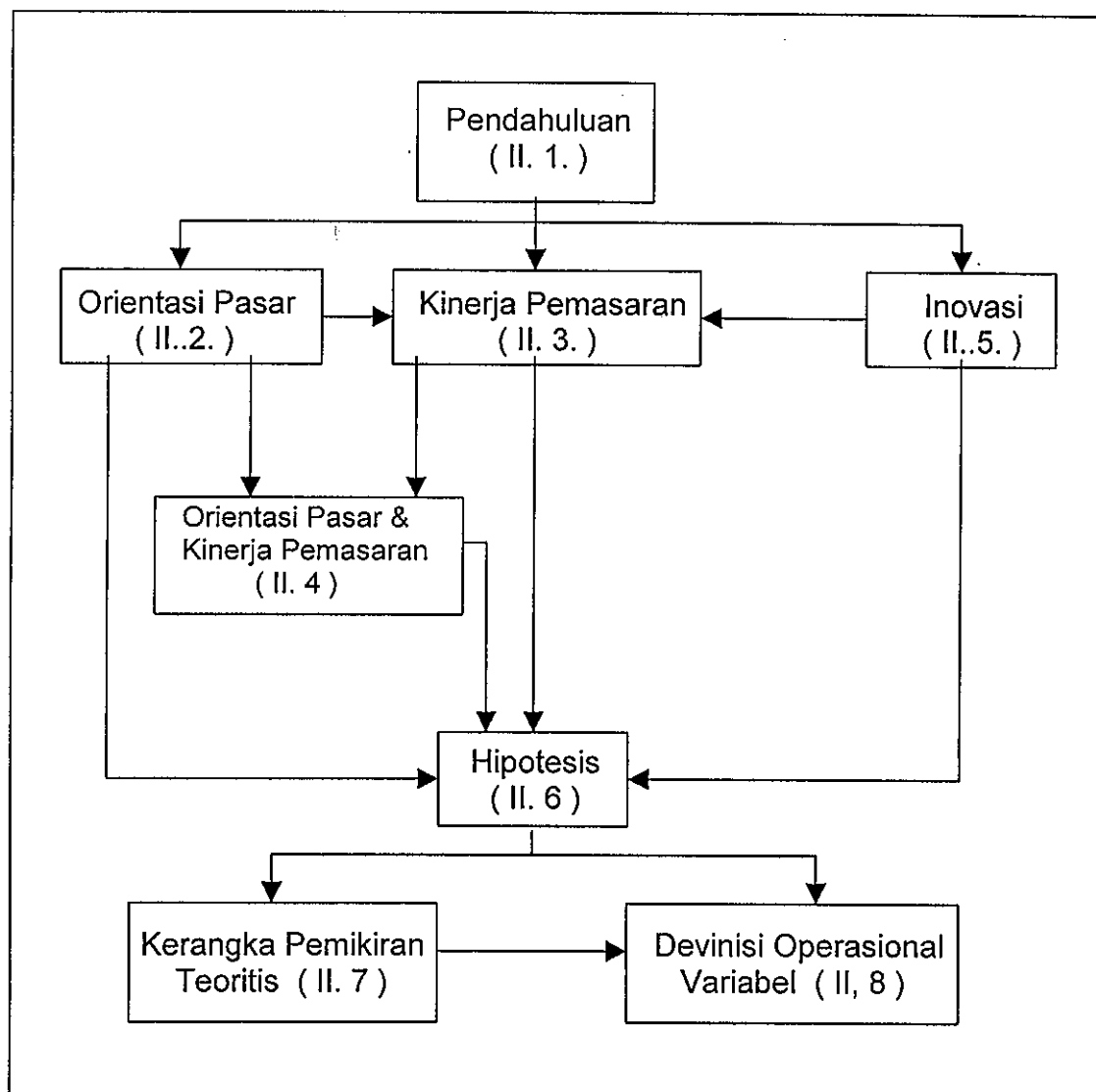
Fokus perhatian manajemen pemasaran adalah pada masalah pelanggan dan pesaing (Ferdinand, A.T., 2000 b). Oleh karena itu perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang orientasi menejemennya terfokus pada dimensi-dimensi perusahaan, pesaing dan pelanggan yang pada gilirannya akan menciptakan superior value dan performance value.

Disamping itu, perusahaan yang sukses akan mengembangkan inovasi yang sejalan dengan kebutuhan pasar. Hal ini disadari bahwa inovasi dalam suatu perusahaan memiliki peranan yang sangat penting sebagai suatu alat untuk kelangsungan hidup, pertumbuhan, menghadapi persaingan yang ketat dan ketidak pastian lingkungan (Gronhang dan Kufmann, 1988 dalam Han, dkk, 1998)

Perusahaan yang memiliki kemampuan berinovasi tinggi akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru sehingga menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior (Hurley & Hult, 1998). Oleh karena itu perusahaan-perusahaan yang ingin memenangkan persaingan dituntut memiliki kemampuan berinovasi yang lebih tinggi serta mengembangkan budaya market oriented.

Bagaimana orientasi pasar, Inovasi dan Kinerja pemasaran berinteraksi, akan diuraikan pada bagian berikut ini. Bab ini dibagi menjadi tujuh sub bab seperti dalam gambar 2.1.

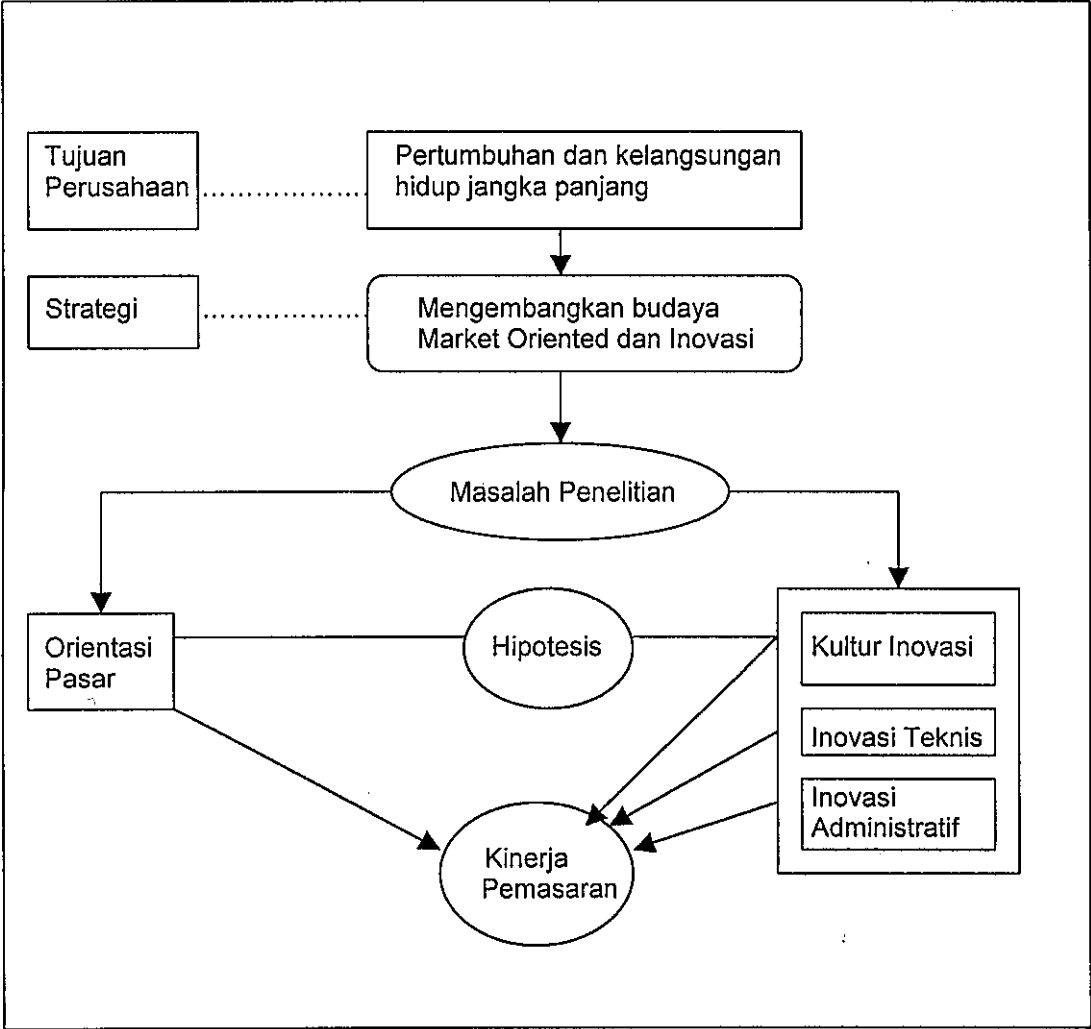
Gambar 2.1
Outline Bab II



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Sedangkan untuk memudahkan dalam memahami alur telaah pustaka dan menunjukkan urutan atau rangkaian telaah yang dilakukan, dapat diikuti pada gambar 2. 2.

Gambar 2. 2
Road Map Telaah Pustaka



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

2. 2. Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelolaan bisnis. Dipandang sebagai sebuah filosofi, sebab orientasi pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu (Despande dan Webster, 1998). Itulah sebabnya konsep pemasaran dipandang sebagai filosofi terbaik untuk melakukan bisnis dan merupakan bagian inti dari budaya organisasi yang berhasil (Houston 1986; Wong dan Saunders 1993; Hunt and Morgan 1995, dalam Augusty, AT, 2000). Oleh karena filosofi bisnis lebih menunjuk pada serangkaian tata nilai dan kepercayaan, sikap dan budaya perusahaan, maka untuk memberikan kontribusi pada tataran operasional berupa serangkaian aktivitas-aktivitas pengelolaan bisnis, orientasi pasar juga dipahami sebagai perilaku atau aktivitas-aktivitas.

Kohli dan Jaworski (1990) maupun Narver dan Slater (1990), telah banyak membahas orientasi pasar sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai berikut :

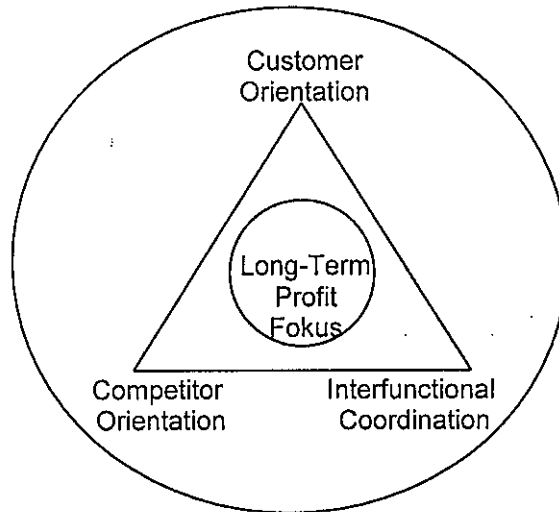
Market orientation is the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it (Kohli & Jaworski, 1990).

Dari definisi tersebut Kohli & Jaworski mengembangkan teorinya dengan menempatkan *market intelligence* sebagai titik awal dari *market*

orientation. *Diseminasi intelijen* dipandang sebagai proses dan upaya penyebaran informasi pasar pada seluruh komponen organisasi, yang diharapkan akan menghasilkan orientasi perilaku bertindak yang sama pada semua bagian organisasi perusahaan agar dapat melayani konsumen secara lebih baik. Dengan pelayanan kepada konsumen secara lebih baik diharapkan dapat menghasilkan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan.

Narver dan Slater (1990), mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai-nilai yang superior bagi para pelanggan. Selanjutnya Narver dan Slater (1990) menarik kesimpulan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi yang mengarah pada dua kriteria keputusan yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Ketiga komponen perilaku itu mempunyai derajat urgensi atau tingkat kepentingan yang sama. Konsepsi orientasi pasar digambarkan dalam sebuah equilateral triangle sebagai berikut :

Gambar 2. 3
Market Orientation



Sumber : Narver & Slater, 1990.

Gambar diatas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan (profitabilitas dan fokus jangka panjang) dihasilkan dan ditingkatkan melalui pemusatan perhatian pada ketiga komponen orientasi pasar.

Untuk memahami konsep orientasi pemasaran maka tiga komponen perilaku dalam orientasi pasar perlu dipahami sebagai sebuah rangkaian yang tak terpisahkan dalam keseluruhan manajemen pemasaran.

2. 2.1. Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan oleh para peneliti ditempatkan sebagai prioritas tertinggi dalam hal memberikan nilai-nilai superior pada pelanggan. Deshpande, Farley dan Webster (1993) menganggap orientasi pelanggan merupakan hal yang paling fundamental dari budaya perusahaan. Temuan

itu dipertegas oleh hasil kajian Peter (1984) dalam Han, Kim & Srivastava (1998) bahwa kinerja perusahaan yang superior dihasilkan dari satu komitmen terhadap kepuasan total pelanggan, yang bisa disebabkan oleh inovasi yang berkelanjutan.

Orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai yang lebih superior bagi mereka secara kontinyu dan menciptakan penampilan yang lebih superior bagi perusahaan (Slater dan Narver, 1990). Dengan demikian orientasi pelanggan mengharuskan seorang penjual agar memahami mata rantai nilai keseluruhan seorang pembeli (Day dan Wensley, 1988). Melalui orientasi pelanggan, perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakan itu dan pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Untuk itulah Day (1990) menyatakan bahwa memberikan kepuasan kepada pelanggan sama halnya dengan mengenali gerak-gerik pesaing. Pada dasarnya kedua orientasi ini (orientasi pelanggan dan orientasi pesaing) secara filosofi harus dapat berjalan seimbang dalam proses pemasaran.

Memang disadari bahwa seorang marketer memiliki dua cara menciptakan nilai untuk pelanggan. *Pertama*, meningkatkan keuntungan-keuntungan bagi pelanggan dalam kaitan dengan biaya-biaya pelanggan. *Kedua*, mengurangi biaya-biaya pelanggan dalam kaitan dengan keuntungan-keuntungan penjual. Dalam kerangka ini orientasi pelanggan

diarahkan pada kemampuan memahami biaya-biaya yang dikeluarkan dan biaya-biaya yang didapatkan dalam proses penjualan secara tepat dengan tetap mempertimbangkan keuntungan penjualan sekaligus pembentukan customer value yang positif.

Kemampuan penjual memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensialnya saat ini dan siapa pelanggan yang akan datang, apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin mereka inginkan di masa datang, apa yang mereka rasakan saat ini dan apa yang mungkin mereka rasakan di masa yang akan datang sebagai pemuas yang relevan dari keinginan-keinginan pelanggan (Slater dan Narver, 1990). Perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction orientation) umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif, misalnya melalui kebijakan purna jual serta kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan-keluhan pelanggan (Ferdinand, AT, 2000 a).

2. 2. 2. Orientasi Pesaing

Secara prinsip customer orientation dan competitor orientation merupakan dua dimensi yang saling terkait, tidak terpisahkan dan merupakan kesatuan dalam konsep orientasi pasar. Orientasi pesaing berarti pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing-

pesaing potensial utama (Day dan Wensley, 1988, Porter 1980, 1985). Oleh karena itu tenaga penjualan harus berupaya untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaing dan membagi informasi itu pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan dan mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan bagaimana kekuatan pesaing dan strategi yang mereka kembangkan.

Serupa dengan analisa pelanggan, maka analisa pesaing juga memiliki variabel yaitu para pesaing utama saat ini dan para pesaing potensial pada saat yang akan datang, kemampuan teknologi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan pelanggan saat ini dan kebutuhan-kebutuhan pelanggan di masa datang (Slater dan Narver, 1990).

Dalam kenyataan orientasi pelanggan sering kurang mampu dijadikan strategi memenangkan persaingan bisnis, sebab perusahaan cenderung hanya bersifat reaktif terhadap permasalahan bisnis yang muncul dan tidak mengembangkan sikap proaktif dalam mengungguli pesaing bisnisnya (Day dan Wensley, 1988). Oleh karena itu perlu keseimbangan dalam menjalankan kedua orientasi ini agar di satu sisi mampu memenangkan persaingan dan disisi lain tetap memuaskan pelanggan. Bila perusahaan hanya menekankan pada satu fokus saja secara eksklusif yaitu pada persaingan, maka tindakan ini dapat mengarah pada pengabaian kepentingan-kepentingan pelanggan (Day dan Wensley, 1988). Untuk itu Day dan Wensley (1988) mengajukan satu campuran yang seimbang antara orientasi pelanggan dengan orientasi pesaing sebagai satu syarat dalam mempertahankan keunggulan bersaing.

Perusahaan-perusahaan yang senantiasa memprediksikan kekuatan-kekuatan lawan dan mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk digunakan sebagai acuan dalam mengadakan proses inovasi memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan. Untuk memperoleh kinerja pemasaran yang selalu meningkat, suatu perusahaan harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Porter, 1985).

2. 2. 3. Koordinasi Antar Fungsi

Koordinasi antar fungsi adalah komponen aspek ketiga dari komponen perilaku orientasi pasar yang diidentifikasi Slater dan Narver (1990). Koordinasi antar fungsi ini menjadi sangat penting bagi kelangsungan perusahaan yang ingin memberikan kepuasan pada pelanggan sekaligus memenangkan persaingan dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat. Langkah ini sekaligus merupakan kemampuan perusahaan dalam menangkap umpan balik dari pelanggan, merespon dan memberikan pelayanan yang lebih prima di kemudian hari (Kohli dan Jaworski 1990).

Keterbukaan dan komunikasi antar fungsi sangat diperlukan dalam usaha memberikan tanggapan kepada pelanggan. Permasalahan yang muncul dari satu fungsi dapat dibantu analisis dan pemecahannya dari fungsi-fungsi lainnya secara profesional dan konseptual. Demikian pula terhadap masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan pada salah satu bagian dapat didiskusikan dan diambil langkah-langkah penyelesaian melalui

koordinasi fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. Langkah ini perlu dibiasakan dalam budaya perusahaan agar karyawan tidak menutup diri, tidak berani mengambil inisiatif dan takut mengambil resiko (Zaltman, Duncan dan Holbek, 1973 dalam Han, dkk, 1998). Garis besar pernyataan ini ialah bahwa keterbukaan dan komunikasi dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan dalam memberikan tanggapan terhadap pelanggan.

Koordinasi antar fungsi yang efektif diharapkan mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing-masing bidang untuk mencapai tujuan umum perusahaan. Untuk itu diperlukan dukungan yang efektif dan kepemimpinan yang andal dalam mengkoordinasikan antar fungsi, dukungan dan partisipasi antar bidang fungsional dan sikap interdependensi (ketergantungan) antar fungsi. Hal ini diarahkan agar masing-masing bidang fungsional mampu mengenali kelebihan-kelebihannya dan dapat bekerjasama dengan bidang lainnya secara efektif.

Bila disimak lebih mendalam orientasi pelanggan dan orientasi pesaing sesungguhnya mencakup semua kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan informasi mengenai pembeli dan pesaing dalam pasar target. Atas dasar itu informasi dikembangkan dan disebarakan melalui koordinasi antar fungsi dalam organisasi perusahaan.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H 1 : Derajat orientasi pasar terbentuk melalui dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.

2. 3. Kinerja Pemasaran

Kinerja perusahaan merupakan konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran maupun kinerja keuangan. (Ferdinand, A.T., 2000b).

Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis.

Kinerja pemasaran memiliki variabel-variabel tertentu dan dari variabel-variabel tersebut diperlukan sarana pengukurannya, tanpa itu kinerja pemasaran tidak dapat diukur (Permadi, 1998).

Konsepsi market performance sampai saat ini terbagi dalam dua kelompok penganut. *Pertama*, golongan penganut konsep market performance banyak variabel yang didukung oleh Abell dan Hammond (1979), yang menyatakan bahwa market performance dinyatakan sebagai market attractiveness yang meliputi market share relatif, profitabilitas, dan aspek-aspek lain yang berkaitan seperti Return on Sales (ROS), Return on Investment (ROI) dan sebagainya. *Kedua*, golongan penganut konsep

market performance tiga variabel, yang dipelopori oleh Burke (1984). Konsep yang dikutip oleh Kotabe (1990) menyatakan bahwa market performance mencakup market share relatif, tingkat pertumbuhan penjualan dan Pretax profitability (Permadi, 1998).

Penelitian-penelitian terdahulu telah menggunakan kinerja bisnis dengan ukuran return on asset atau tingkat pengembalian modal, pertumbuhan penjualan, dan keberhasilan produk baru (narver dan Slater, 1990 ; Slater dan Narver, 1994).

Mengikuti studi terdahulu, riset ini menggunakan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan return on investment (ROI) sebagai indikator kinerja pemasaran. Oleh karena itu hipotesis yang kedua yang diajukan adalah :

H 2 : Kinerja pemasaran terbentuk melalui dimensi-dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan return on investment (ROI).

2. 4. Orientasi Pasar dan Kinerja.

Riset empiris telah dilakukan oleh Narver dan Slater (1990) untuk menguji hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Mereka melakukan studi dari satu industri tunggal, yang menunjukkan bahwa orientasi pasar secara positif terkait dengan return on asset (ROA). Sedangkan Jaworski dan Kohli (1993) menggunakan 230 perusahaan di

Amerika menemukan bahwa orientasi pasar memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan.

Orientasi pasar sebagai sebuah budaya organisasi (bisnis) yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku-perilaku yang mampu menghasilkan superior value bagi pelanggannya. Satu-satunya cara untuk mencapai superior performance adalah melalui penciptaan superior value bagi pelanggan.

Para peneliti pemasaran telah menemukan secara signifikan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar, telah dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini terbukti dari hasil penelitian untuk perusahaan yang besar (Jaworski dan Kohli, 1993), penghasil produk (Narver dan Slater, 1990), perusahaan jasa (Kumar, Subramanian dan Yaugar, 1997). Selanjutnya Studi Pelham dan Wilson (1996) mengungkapkan bahwa budaya perusahaan yang berorientasi pasar cukup kuat, akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja penjualan.

Harapan bahwa budaya market oriented yang tinggi dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profitabilitas perusahaan juga telah terbukti dengan temuan yang dikemukakan oleh Pelham (1997). Dalam studi tersebut budaya market oriented telah terbukti mampu menghasilkan profitabilitas yang tinggi, karena memiliki kualitas dan kehandalan produk yang tinggi, yang dimungkinkan mampu mengembangkan strategi harga premium. Disamping itu perusahaan juga dapat mencapai market share yang tinggi dengan tingkat harga akhir yang lebih rendah karena perusahaan

UPT-POSTAK-UNDIP

mampu meningkatkan efisiensi khususnya dalam pengembangan produk baru.

Sejalan dengan pendapat dan temuan para ahli tersebut diatas, Ferdinand, AT (2000 a), mengemukakan bahwa sebagai budaya perusahaan yang positif, market orientation dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui pemberdayaan proses manajemen pada berbagai fungsi dalam perusahaan. Oleh karena itu hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut :

H 3 : Derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

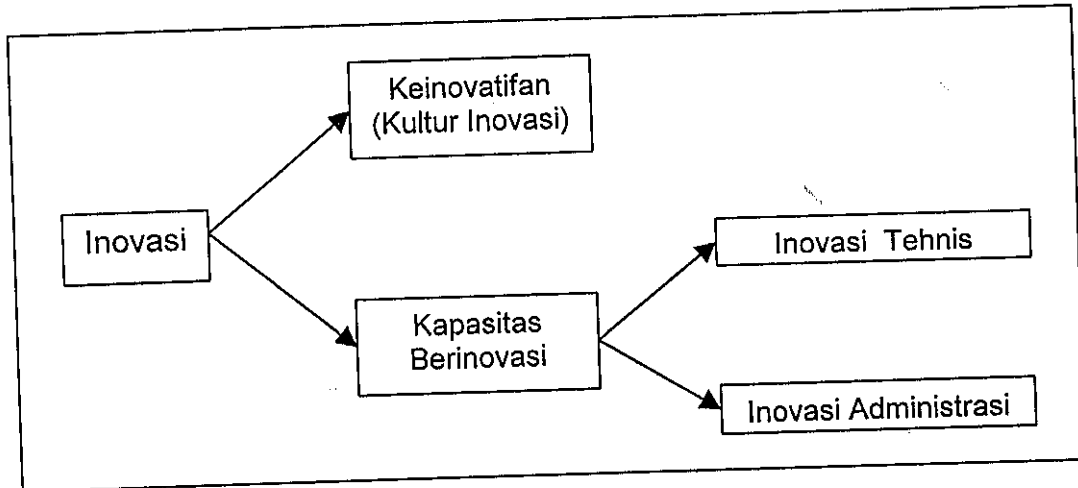
2. 5. Inovasi

Secara konvensional istilah inovasi diartikan sebagai terobosan yang berkait dengan produk-produk baru. Thompson (1965) dalam Hurley & Hult (1998) mendefinisikan bahwa inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru. Sejalan dengan pendapat tersebut, Amabile, dkk. (1996) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Sedangkan Hurley & Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

Berdasarkan pengalaman empiris, dengan pasar yang bersifat dinamis, maka hampir tidak mungkin menemukan sebuah industri yang tidak terlibat dalam inovasi yang berkelanjutan. Oleh karena itulah inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar yang pada gilirannya akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan demikian inovasi merupakan sebuah fungsi penting dari manajemen karena inovasi akan menentukan suatu kinerja bisnis yang superior. Inovasi menjadi semakin bertambah penting sebagai satu alat untuk kelangsungan hidup, bukan hanya pertumbuhan tetapi juga dalam persaingan yang semakin hebat dan ketidak pastian lingkungan (Gronhaug dan Kaufmann, 1988 dalam Han, dkk, 1998).

Selanjutnya Hurley & Hult (1998) mengajukan dua konsepsi inovasi yaitu 1) *keinovatifan* dan 2) *kapasitas untuk berinovasi*. *Keinovatifan* adalah fikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai sebuah aspek kultur perusahaan. Sedangkan *kapasitas untuk berinovasi* adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, atau produk baru secara berhasil. Untuk memudahkan pembahasan selanjutnya, kami sajikan gambar 2.4 sebagai berikut :

Gambar 2. 4
Dimensi-dimensi Inovasi



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Keinovatifan sebagai sebuah aspek kultur perusahaan, pada hakekatnya adalah keterbukaan terhadap inovasi, yang ditentukan oleh apakah anggota perusahaan mau menerima atau menolak terhadap inovasi. Dengan demikian keinovatifan adalah ukuran dari orientasi perusahaan terhadap inovasi.

Sejalan dengan pendapat para ahli tersebut diatas, Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison (1999), menggunakan istilah kultur inovasi yaitu suatu cara bagaimana inovasi dan perubahan dikelola. Pendapat tersebut menekankan pada sifat penemuan, keterbukaan terhadap ide baru, dan pengambilan keputusan yang cepat. Kultur inovatif mendukung dalam membuat keputusan strategi pemasaran, karena kultur inovatif menciptakan suasana yang mendorong pencarian berbagai jenis pilihan dan solusi baru. Menurut Hurley & Hult (1998) ada empat dimensi yang membentuk kultur

inovasi, yaitu partisipasi pengambilan keputusan, power sharing, dukungan dan kerja sama, serta pembelajaran dan pengembangan. Disamping itu kultur inovasi juga mendorong eksplorasi dan eksperimentasi untuk mengembangkan bisnis baru dalam bisnis yang sudah ada dan pembaharuan bisnis yang tengah berlangsung (Slater & Narver, 1995). Sejalan dengan pernyataan tersebut, Barney (1991) menyatakan bahwa perusahaan yang inovatif berhasil karena mereka mengeksplotasi dan mendongkrak kemampuan utamanya dengan cara yang unik dan unggul. Keinovatifan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kapasitas inovasi (Hurley & Hult, 1998). Sedangkan Menon dkk., (1999), dalam studinya menemukan bahwa kultur inovatif berhubungan secara positif dengan tujuh komponen Marketing Strategy Making (MSM). MSM dalam prosesnya akan ikut menentukan market performance. Peneliti yang lain menemukan bahwa daya inovatif terbukti berkorelasi secara positif terhadap kinerja. Oleh karena itu hipotesis keempat yang diajukan adalah :

H 4 : Kultur inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Kapasitas inovasi berkaitan dengan apa yang disebut sebagai kapasitas penyerapan. Kapasitas ini dapat diukur dengan jumlah inovasi perusahaan yang bisa digunakan atau diterapkan secara berhasil. Perusahaan yang memiliki kapasitas yang lebih besar untuk berinovasi mampu untuk membuat keunggulan kompetitif dan mencapai tingkat kinerja yang lebih besar. Keinovatifan dalam kultur perusahaan, akan memfasilitasi

penerapan inovasi (kapasitas inovasi) apabila ada sumber daya yang mencukupi. Perusahaan dengan kapasitas berinovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior (Hurley & Hult, 1998).

Rogers (1983) dalam Hadjimanolis (2000), menggunakan istilah daya inovasi sebagai tingkat kecepatan suatu individu atau suatu unit dalam mengadopsi ide-ide baru dibandingkan anggota-anggota lain dalam suatu sistem. Tolok ukur daya inovatif dalam hal ini adalah lamanya waktu adopsi, pendapat subyektif penilaian pakar, dan banyaknya inovasi yang diadopsi oleh perusahaan dari sejumlah pilihan inovasi yang ada. Hasil penelitian tersebut juga menemukan bahwa daya inovatif tidak dipengaruhi oleh usia perusahaan, pengalaman bisnis tetapi lebih banyak dipengaruhi oleh pendidikan dan kosmopolitanisme. Oleh karena itu peranan penelitian dan pengembangan perusahaan akan lebih menentukan. Perusahaan yang inovatif akan lebih memusatkan perhatiannya pada litbang dibandingkan perusahaan yang kurang inovatif, (Hadjimanolis, 2000).

Inovasi teknis berkaitan dengan produk, jasa, dan teknologi proses produksi, (Damanpour, 1991). Inovasi tersebut berkaitan dengan aktivitas kerja dasar dan dapat melibatkan produk atau proses. Menurut Galbraith, 1973 dan Schon, 1967 dalam Lukas Bryan A dan Ferrell O.C (2000) Inovasi teknik atau inovasi produk didefinisikan sebagai proses membawa teknologi baru agar berguna. Inovasi produk bisa digolongkan kedalam tiga kategori

dasar : (1) tambahan-tambahan lini, adalah produk-produk yang masih dikenal organisasi bisnis tetapi baru bagi pasar; (2) produk-produk yang sama, artinya produk dianggap baru bagi organisasi bisnis, tetapi dikenal oleh pasar yaitu peniruan dari produk-produk pesaing; dan (3) produk-produk yang baru bagi pasar, artinya produk dianggap baru baik oleh organisasi bisnis dan pasar.

Hadjimanolis (2000), dalam studinya mengemukakan bahwa perusahaan yang menggunakan lebih banyak sumber-sumber informasi teknologi cenderung lebih inovatif. Pemantauan lingkungan nampaknya merupakan faktor positif yang mendorong terjadinya inovasi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kim, dkk, (1993) juga menyimpulkan bahwa pemantauan lingkungan akan ide-ide inovasi teknologi baru, informasi teknologi dan sebagainya, terkait sangat signifikan dengan inovasi teknologi.

Banyak penulis menunjukkan bahwa kunci untuk dapat bertahan (survive), tumbuh, dan dapat menguntungkan adalah dengan terus menerus mengembangkan produk-produk dan proses baru (Hartman, Tower & Sebra, 1994). Ini berarti bahwa inovasi harus diterima sebagai suatu cara bagi kelangsungan perusahaan, dan memperbaiki suatu lingkungan yang inovatif harus menjadi strategi prioritas perusahaan. Salah satu tolok ukur dari keberhasilan suatu perusahaan adalah dari kinerjanya. Suatu inovasi akan dikatakan berhasil apabila dapat menghasilkan kinerja yang superior. Han, Kim & Srivastava, (1998), mengemukakan bahwa kinerja perusahaan yang superior dihasilkan dari satu komitmen terhadap kepuasan total

pelanggan, yang bisa disebabkan oleh inovasi yang berkelanjutan. Selanjutnya dikemukakan juga bahwa inovasi teknis memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H 5 : Inovasi tehnik berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Dalam manajemen pemasaran, istilah inovasi secara konvensional mengacu pada terobosan yang berkaitan dengan produk baru. Sebagai akibatnya, fokus inovasi dalam literatur pemasaran lebih banyak berbicara masalah produk. Inovasi seharusnya tidak terpaku hanya pada aspek-aspek yang berkaitan dengan produk, kapasitas inovasi juga terkait dengan aspek-aspek administratif dalam sebuah organisasi (Han, Kim & Srivastava, 1998). Hal ini memerlukan pemahaman inovasi dengan lingkup yang lebih luas dan mencoba membedakan antara inovasi yang berkaitan dengan teknologi dari administrasi, yang dalam literatur inovasi organisasional, sebagai satu dikotomi inovasi (Daft, 1978; Dalton, 1968; Damanpour, 1991; dalam Han, Kim & Srivastava, 1998).

Dalam industri manufaktur, untuk meningkatkan kinerja pemasaran, titik sentralnya pada inovasi teknis. Dalam perkembangannya sejalan dengan pertumbuhan teknologi dan bisnis serta lingkungan yang dinamis dan didukung oleh hasil penelitian para pakar, bahwa inovasi tehnik harus diikuti oleh inovasi administrasi secara seimbang dan sejalan. Menurut Damanpour (1991) inovasi administratif berkaitan dengan struktur organisasional, dan

proses administrasi dari sebuah organisasi. Sejalan dengan pendapat Damanpour dan Evan (1984); Damanpour, Szabat dan Evan (1989) dalam Han, dkk, (1998), bahwa inovasi-inovasi teknis tidak selalu menganjurkan inovasi-inovasi administratif. Namun adopsi dari inovasi tehnis perlu diikuti satu prasyarat yaitu adanya inovasi administrasi, yang lebih terbuka bagi ide-ide baru, Sekalipun inovasi administratif tidak selalu terjadi atau tidak nampak seperti halnya inovasi-inovasi teknis, pengaruh kuat mereka terhadap kinerja perusahaan sama pentingnya, baik langsung maupun tidak langsung (Damanpour dan Evan (1984). Adopsi yang seimbang inovasi-inovasi teknis vs administratif akan menjamin keseimbangan antara sistem teknis dan struktur administratif. Pendapat tersebut didukung oleh Hadjimanolis (2000) yang menyatakan bahwa para pakar lebih suka menggunakan inovasi multipel karena dapat memberikan kriteria yang lebih handal dari pada inovasi tunggal yang dapat mengakibatkan kekeliruan/bias penilaian. Mendukung pernyataan tersebut, Damanpour (1991) dalam studinya mengemukakan bahwa kinerja organisasional akan lebih berhasil apabila dikembangkan beberapa macam tipe inovasi yang berbeda yang saling mendukung dari pada hanya satu tipe inovasi.

Ukuran keberhasilan inovasi administrasi akan sangat tergantung dari kinerja yang dihasilkan oleh inovasi tersebut. Hasil penelitian Han, Kim & Srivastava (1998) menunjukan bahwa inovasi administrasi, memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kinerja. Disamping itu dua jenis inovasi (teknis dan administratif) berinteraksi secara positif satu sama lain dan oleh

karena itu memiliki pengaruh kuat tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu hipotesis keenam yang diajukan adalah sebagai berikut :

H 6 : Inovasi administratif berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

2. 6. Hipotesis

Dari uraian tersebut diatas maka kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut :

H 1 : Derajat orientasi pasar terbentuk melalui dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.

H 2 : Kinerja pemasaran terbentuk melalui dimensi-dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan return on investment (ROI).

H 3 : Derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

H 4 : Kultur inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

H 5 : Inovasi teknis berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

H 6 : Inovasi administratif berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

2.7. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah terhadap berbagai literatur mengenai teori-teori baku dan pengembangan-pengembangan baru dalam bidang manajemen pemasaran, diperoleh justifikasi sebagai berikut.

1. Orientasi pasar adalah sebuah budaya perusahaan yang menempatkan pasar sebagai kunci kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karenanya dalam rangka mempertahankan tingkat pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan yang semakin kompleks, pasar harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis, dengan cara menggali informasi dan mengenali kebutuhan pelanggan sehingga produk dan jasa yang dihasilkan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Disamping itu pasar harus didekati dengan cara menggali informasi mengenai karakteristik dan latar belakang pelanggan sehingga antisipasi terhadap pasar dapat dilakukan secara proposional. Utamanya pasar harus dilayani dengan baik bila perusahaan secara menyeluruh bersifat responsif terhadap tuntutan pelanggan dan pesaing dalam pasar. Berdasarkan hal tersebut, orientasi pasar dipandang sebagai sebuah budaya perusahaan yang berdimensi sebagai berikut :

- a. Orientasi pelanggan.
- b. Orientasi pesaing.
- c. Koordinasi antar fungsi, atas segala informasi pelanggan dan pesaing, untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik guna menciptakan nilai superior bagi pelanggan.

2. Kinerja Pemasaran dibangun dengan menggunakan dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan return on investment (ROI) atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan keuntungan neto. Pertumbuhan penjualan akan

bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap. Dengan demikian banyak jumlah pelanggan walaupun dengan tingkat konsumsi rata-rata yang tetap, besaran volume penjualan dapat ditingkatkan. Bukti empirik menunjukkan bahwa bagi manajemen pemasaran, tingkat pertumbuhan pelanggan lebih penting dari pada sekedar jumlah pelanggan yang dimiliki. Disamping itu ukuran keberhasilan pemasaran juga dari rasio keuntungan (ROI) suatu perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan tersebut kinerjanya semakin baik.

3. Secara teoritis, terdapat banyak justifikasi empirik bahwa diduga terdapat hubungan yang kuat dan kausal antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran. Diduga bahwa semakin tinggi derajat orientasi pasar dikembangkan sebagai budaya perusahaan, semakin besar peluang sukses untuk meningkatkan kinerja pemasaran.
4. Teori-teori manajemen memberi dukungan bahwa perusahaan yang inovatif akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu patut diduga bahwa kultur inovasi akan memberikan kontribusi yang positif pada peningkatan kinerja pemasaran.
5. Secara teoritis disebutkan bahwa kepuasan total pelanggan dihasilkan dari kinerja pemasaran yang superior sebagai akibat dari inovasi yang berkelanjutan. Titik berat inovasi menyangkut produk- produk, jasa-jasa,

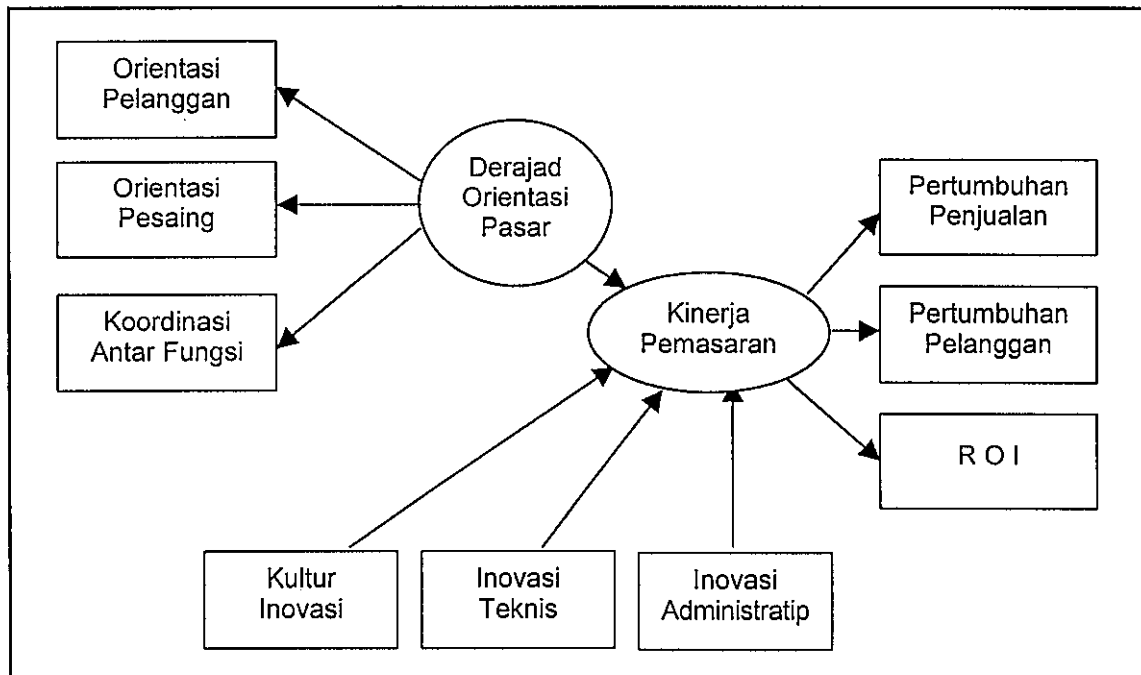
dan teknologi proses produksi. Karena itu dapat diduga bahwa inovasi teknis akan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

6. Disamping itu para ahli marketing berpendapat bahwa komponen administratif organisasi, yang lebih terbuka bagi ide-ide baru merupakan suatu prasyarat bagi adopsi dari inovasi teknis. Oleh karena itu patut diduga bahwa inovasi administratif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Keenam item tersebut merupakan teori yang dibangun dengan justifikasi teoritis yang memadai melalui berbagai telaah kritis terhadap hasil-hasil penelitian yang telah dipublikasikan melalui jurnal-jurnal internasional yang telah dikembangkan dalam bidang pemasaran.

Atas dasar model teoritis yang telah diuraikan tersebut diatas, maka dirumuskan paradigma keterkaitan berbagai variabel yaitu orientasi pasar, kultur inovasi, inovasi teknis dan inovasi administrasi dengan kinerja pemasaran dalam path diagram, sebagaimana gambar 2.5 berikutini.

Gambar 2. 5.
Kerangka Pemikiran Teoritis.



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

2. 8. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Variabel independen utama (konstruk eksogen) adalah derajat orientasi pasar, kultur inovasi, inovasi teknis dan inovasi administratif, sedangkan variabel dependen utamanya (konstruk endogen) adalah kinerja pemasaran. Disamping itu ditetapkan pula variabel dependen yang mempengaruhi derajat orientasi pasar, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi serta variabel dependen yang mempengaruhi kinerja pemasaran, yaitu peningkatan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan return on investment. Dengan demikian pada

posisi variabel kinerja pemasaran mempengaruhi peningkatan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan ROI, maka variabel kinerja pemasaran merupakan variabel independen.

Selanjutnya definisi operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan menunjukkan cara pengukuran data dari masing-masing variabel tersebut dapat diikuti pada tabel 2.1.

Tabel 2. 1
Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Definisi Operasional |
|------------------------|--|
| 1. Orientasi Pasar | <p>Sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai-nilai yang superior bagi para pelanggan, yang terdiri dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi.</p> <p>Kemudian diukur melalui orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.</p> |
| 2. Orientasi pelanggan | <p>Sebagai budaya perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, sehingga menunjukan sebagai perilaku yang lebih responsif dalam menciptakan nilai yang lebih superior bagi mereka.</p> <p>Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.</p> |

| | |
|----------------------------|--|
| 3. Orientasi pesaing | <p>Budaya perusahaan yang secara terus menerus mengikuti perkembangan pesaing, memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kemampuan dan strategi jangka panjang para pesaing.</p> <p>Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.</p> |
| 4. Koordinasi antar fungsi | <p>Sebagai budaya perusahaan yang secara terus menerus mengkoordinasikan dan mengintegrasikan dengan efektif sumber-sumber daya perusahaan atau fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan sehingga tercipta nilai yang lebih superior bagi para pelanggan.</p> <p>Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.</p> |
| 5. Kultur inovasi | <p>Budaya perusahaan yang pada hakekatnya adalah keterbukaan terhadap inovasi yaitu keterbukaan terhadap gagasan/ide baru dan pengambilan keputusan dengan cepat.</p> <p>Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.</p> |
| 6. Inovasi teknis | <p>Adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan tentang produk-produk baru, jasa-jasa, dan teknologi proses produksi.</p> <p>Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| | pernyataan berskala 1 – 10. |
| 7. Inovasi administratif | <p>Adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan yang terkait dengan struktur organisasi, dan proses administrasi.</p> <p>Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.</p> |
| 8. Kinerja pemasaran | <p>Konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk, sebagaicerminkan dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis yang memiliki dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan return on investment (ROI).</p> <p>Diukur melalui peningkatan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan ROI.</p> |
| 9. Pertumbuhan penjualan. | Tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun. |
| 10, Pertumbuhan pelanggan. | Tingkat pertumbuhan pelanggan diukur dengan prosentase kanaikan pelanggan tiap tahun. |
| 11. R O I | Tingkat kemampulabaan sebelum pajak, diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanam. |

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

2. 9. Kesimpulan

Pada bab ini sebuah kerangka kerja teoritis mengenai orientasi pasar, kultur inovasi, inovasi teknis dan inovasi administrasi serta kinerja pemasaran, dan berbagai hubungan antar konstruk atau konsep tersebut telah dibangun. Indikator-indikator yang membentuk orientasi pasar maupun kinerja pemasaran telah dipaparkan secara lengkap. Atas dasar permasalahan penelitian yang disajikan dalam bab II dan justifikasi teori, maka 6 (enam) hipotesis telah dikembangkan bersama-sama dalam sebuah model yang menunjukkan saling hubungan antara berbagai konstruk tersebut. Untuk memecahkan atau membuktikan hipotesis tersebut maka dalam bab III akan disajikan metodologi penelitian.

BAB III

METODE PENELITIAN

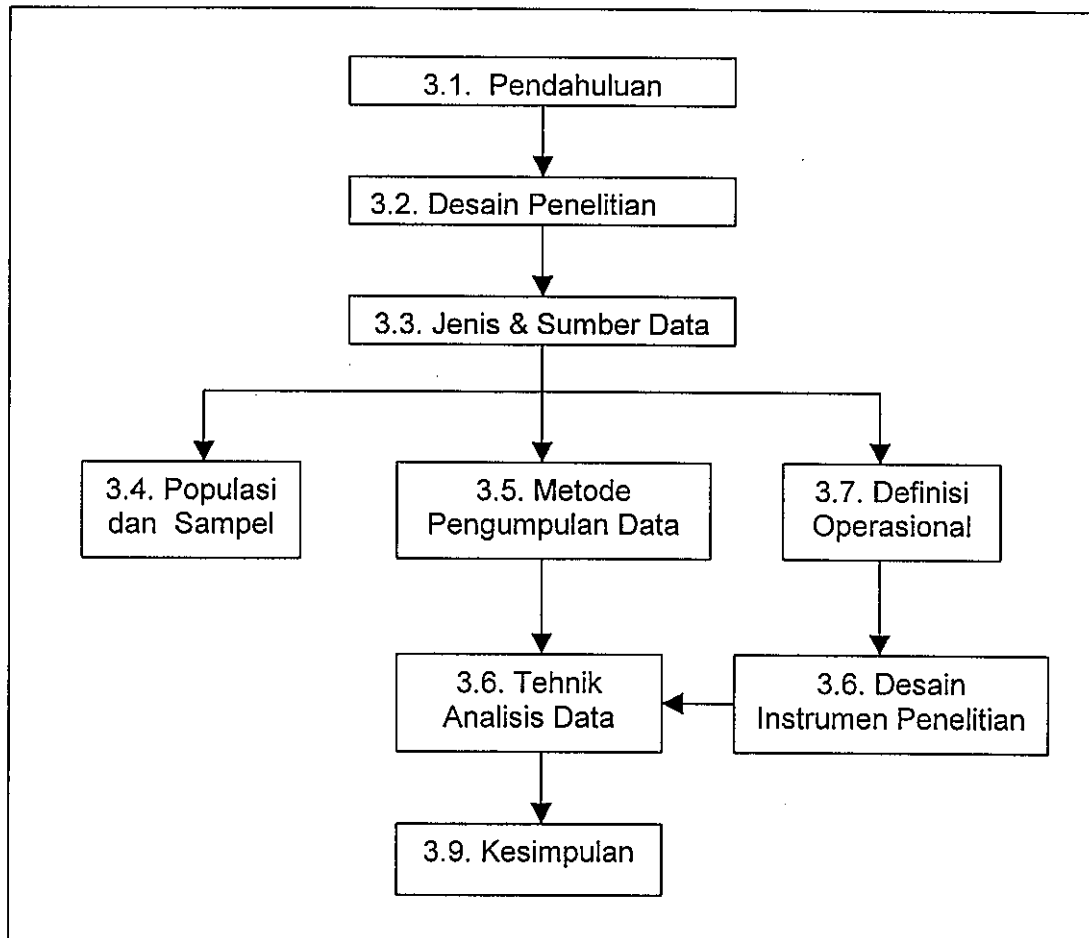
3. 1. Pendahuluan

Penelitian ini merupakan pendekatan ilmu ekonomi terutama dari ilmu manajemen yang memfokuskan pada bidang manajemen pemasaran strategik (strategic marketing management), secara lebih khusus didekati dari aspek inovasi dan orientasi pasar serta pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran untuk industri meubel di Kabupaten Jepara.

Hasil penelitian secara lebih spesifik dimaksudkan untuk menguji hipotesis (hypothesis testing). Penelitian ini dikembangkan berdasarkan teori-teori, khususnya jurnal-jurnal terbaru di bidang manajemen pemasaran, yang selanjutnya diuji berdasarkan data yang dikumpulkan yang didalamnya akan menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel.

Pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data, dan desain instrumen penelitian.

Gambar 3.1
Outline Bab. III

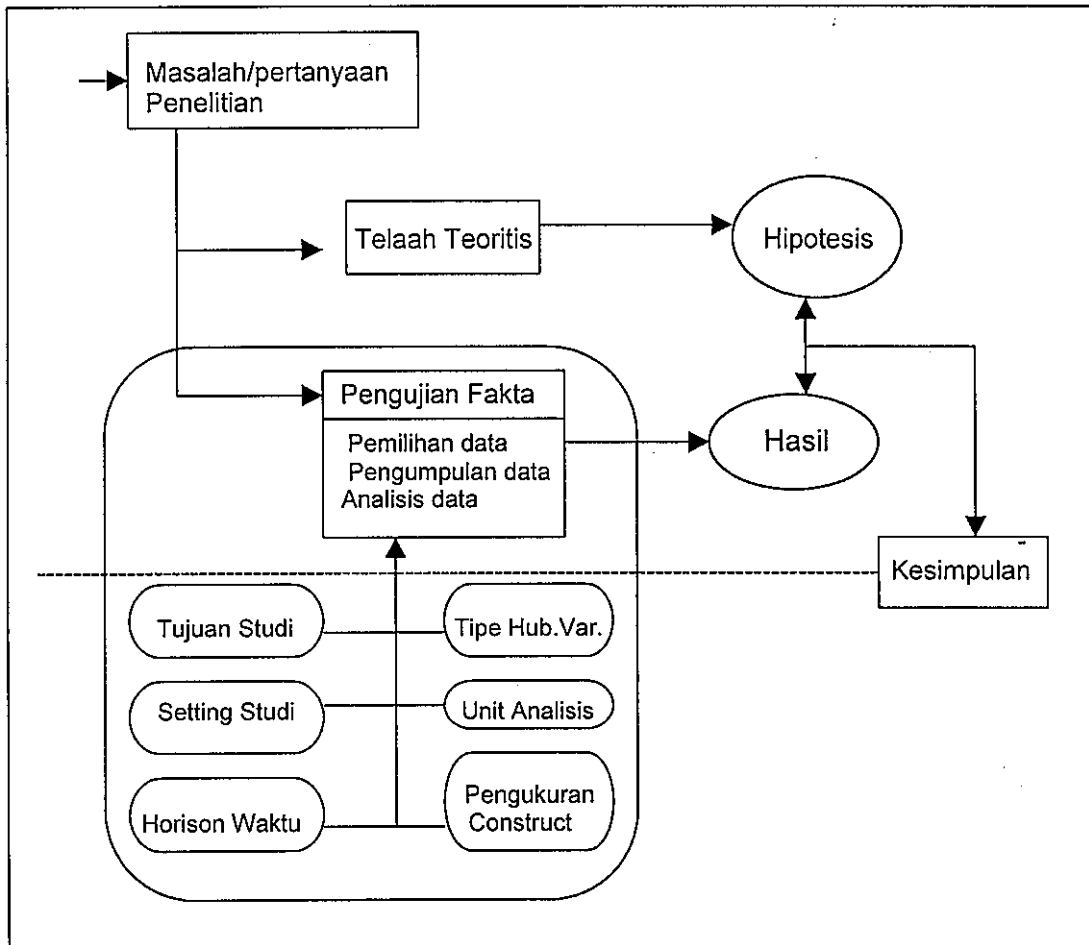


Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

3. 2. Desain Penelitian

Untuk menerapkan metode penelitian dalam praktek, diperlukan suatu desain penelitian yang sesuai dengan kondisi dan yang seimbang dengan kedalaman dan keluasan penelitian yang akan dilakukan. Desain penelitian ini mencakup semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian.

Gambar 3. 2
Desain Penelitian



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

3. 3. Jenis dan Sumber Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini maka jenis data yang diteliti adalah data subyek (self-report data) yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian/responden (Indriantoro & Supomo, 1999).

Disamping itu sebagai pelengkap juga digunakan jenis data dokumenter (documentary data),

Sedangkan sumber data penelitian sebagai faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data adalah :

1. *Data Primer* : yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, yaitu para manajer industri meubel, dan secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian.
2. *Data Sekunder* : yaitu data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara, untuk melengkapi data primer, khususnya yang terkait dengan variabel kinerja pemasaran.

3. 4. Populasi dan Sampel

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo, 1999). Adapun yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan meubel di Kabupaten Jepara yang menurut klasifikasinya tergolong perusahaan besar dan sedang yang berjumlah 352 perusahaan. Dalam penelitian ini perusahaan kecil tidak dimasukkan dalam populasi karena perusahaan-perusahaan kecil pada umumnya merupakan pemasok dari perusahaan sedang dan besar dan tidak memasarkan langsung kepada konsumen, sehingga sangat tergantung pada perusahaan besar dan sedang.

Untuk membatasi pengamatan, industri meubel yang diteliti adalah industri yang memproduksi dan memasarkan secara langsung baik kepada

konsumen akhir maupun melalui pedagang perantara, baik untuk keperluan ekspor maupun penjualan dalam negeri.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel secara acak berdasarkan strata (stratified random sampling). Metode ini digunakan mengingat populasi cenderung heterogen yaitu perusahaan besar dan sedang. .

Jumlah sampel yang digunakan dalam suatu penelitian hendaknya dilakukan dengan beberapa pertimbangan. Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995), pada penelitian dengan menggunakan teknik analisis SEM mewajibkan bahwa sampel yang representatif untuk digunakan dalam penelitian minimal 100 orang responden. Sedangkan penghitungannya jumlah sampel minimal dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain menurut Rao (1996) adalah dengan rumus sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah poipulasi

e = margin of eror maximum, yaitu kesalahan maximum yang masih dapat ditolerir, umumnya diambil 10%.

3. 5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri atau self-report, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno, 1993). Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno, 1993).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian harus tepat dan mempunyai dasar yang beralasan, artinya dapat mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian.

3. 6. Tehnik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kusalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM

(Structural Equation Modeling) yang dioperasikan melalui program AMOS. SEM merupakan salah satu model yang paling sering digunakan oleh para peneliti khususnya di bidang pemasaran untuk menguji dan mengukur reaksi pasar, kebijakan bisnis dan kinerja penjualan. Salah satu syarat dalam menguji model penelitian dengan menggunakan metode SEM diperlukan sampel penelitian minimal 100 responden.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. *Analisis Faktor Konfirmatori (confirmatory factor analysis)*

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji hipotesis H1, dan H2.

2. *Regression Weight.*

Regression weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel orientasi pasar dan kultur inovasi, inovasi teknis dan inovasi administratif berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Pada penelitian ini regression weight digunakan untuk menguji H3, H4, H5, dan H6.

Menurut Hair, Anderson, Tatham & Black (1995), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM, yaitu :

1. *Mengembangkan teori berdasarkan model.*

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab akibat (causal), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk

menghasilkan perubahan pada variabel yang lain. Pada penelitian ini terdapat 11 variabel untuk mengukur pengaruh orientasi pasar dan inovasi, seperti pada tabel 3. 1.

Tabel 3. 1
Variabel dan Indikator Pengukuran

| Dimensi | Indikator |
|----------------------|--|
| Orientasi pasar | X 1 Orientasi pelanggan X 2 Orientasi pesaing X 3 Koordinasi antar fungsi |
| Kultur Inovasi | Partisipasi dalam pengambilan keputusan, power sharing, dukungan dan kerja sama dan pembelajaran & pengembangan. |
| Inovasi Teknis | Produk-produk, teknologi proses produksi baru yang bisa digunakan/ diterapkan secara berhasil. |
| Inovasi Administrasi | Struktur organisasi dan proses administrasi baru yang bisa diterapkan secara berhasil. |
| Kinerja Pemasaran | Y 1 Pertumbuhan penjualan Y 2 Pertumbuhan pelanggan Y 3 R O I (Return on Investment) |

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam

menggambarkan serangkaian hubungan kausal antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap 3. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antar konstruk dari anak panah. Anak panah yang digambarkan harus menunjukkan hubungan kausal langsung dari satu konstruk ke konstruk lainnya. Adapun konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok (Ferdinand, A.T., 2000 b), yaitu :

a. Konstruk eksogen (Exogenous Constructs).

Konstruk eksogen dikenal juga sebagai "source variables" atau "independent variables" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Secara diagramatis konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

Dalam penelitian ini Construct eksogen pertama adalah derajat orientasi pasar yang dipostulasikan mempunyai hubungan positif terhadap kinerja pemasaran yang dinyatakan sebagai konstruk latent. Sedangkan construct eksogen yang kedua adalah sebuah variabel terobservasi yaitu kultur inovasi, inovasi teknis, dan inovasi administratif yang diukur melalui sebuah variabel yang dipostulasikan mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pemasaran.

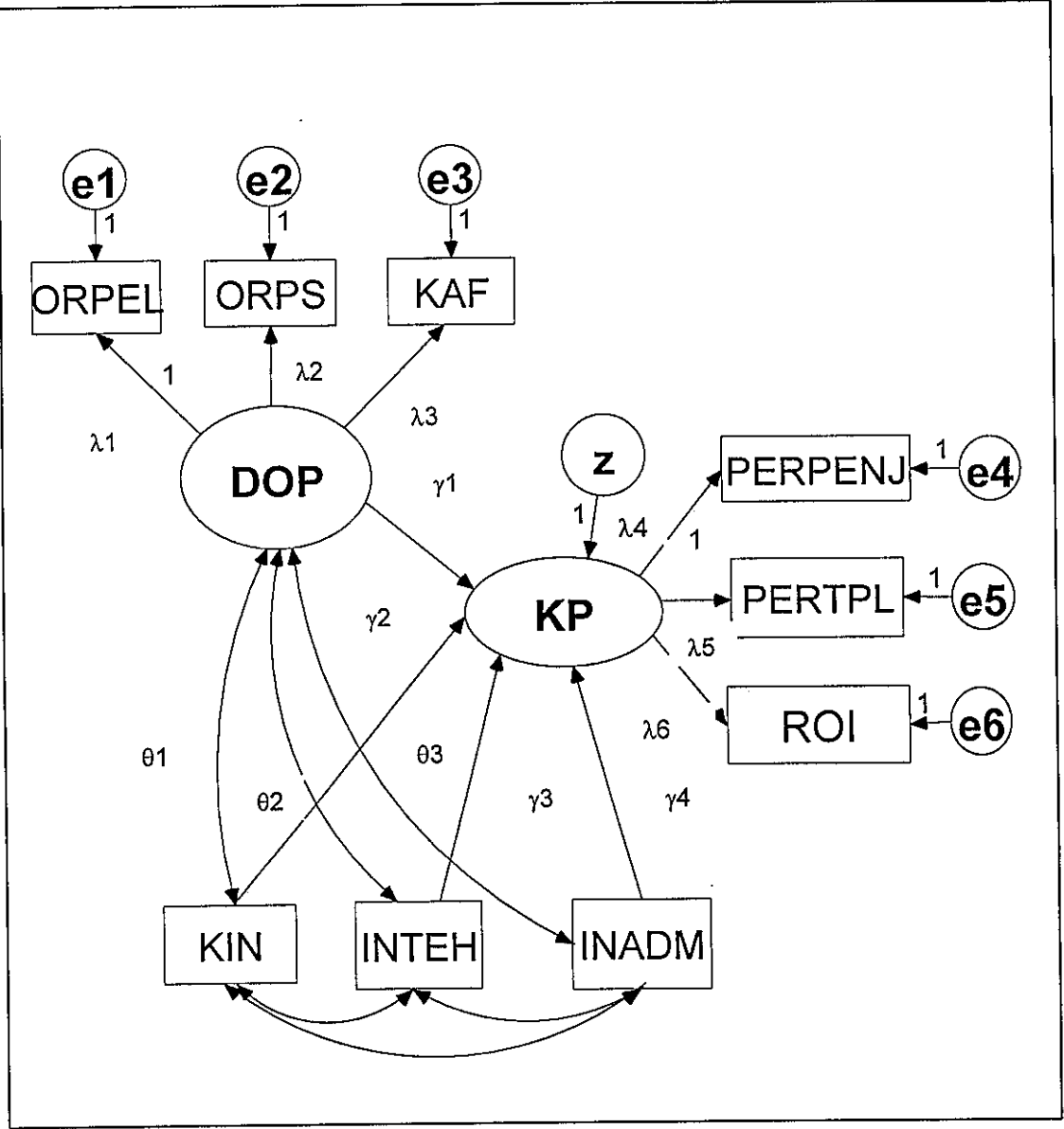
b. Konstruk Endogen (Endogenous Constructs).

Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya. .Konstruk endogen dalam

penelitian ini adalah sebuah konstruk latent mengenai kinerja pemasaran yang dipengaruhi oleh derajat orientasi pasar, kultur inovasi, inovasi teknis, dan inovasi administratif.

Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3. 3.

Gambar 3. 3 : Diagram Alur Penelitian



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Keterangan :

- λ = Koefisien parameter dari variabel yang diukur.
 γ = Koefisien parameter dari variabel struktural.
 θ = Kovarian-varians antar variabel latent.

3. *Mengubah alur diagram kedalam persamaan struktural dan model pengukuran.*

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

a. Persamaan-persamaan struktural (structural equations).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kasualitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model).

Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. (Ferdinand, A.T., 2000 b).

Persamaan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3. 2. sebagai berikut :

Tabel 3. 2
Model Pengukuran dan Model Struktural

| Model Pengukuran | |
|---|----------------------------|
| Konsep Exogenous | Konsep Endogenous |
| $X_1 = \lambda_1 OP + e_1$ | $X_4 = \lambda_4 KP + e_4$ |
| $X_2 = \lambda_2 OP + e_2$ | $X_5 = \lambda_5 KP + e_5$ |
| $X_3 = \lambda_3 OP + e_3$ | $X_6 = \lambda_6 KP + e_6$ |
| Model Struktural | |
| $KP = \gamma_1 DOP + \gamma_2 KIN + \beta_3 INTEH + \gamma_4 INADM + \zeta$ | |

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Pada sisi sebelah kiri dari tiap persamaan pada model pengukuran yang diajukan adalah observed variables dan sisi sebelah kanan adalah latent variables. Pada penelitian ini yang merupakan variabel latent exogenous adalah Orientasi pasar dan Inovasi.

4. *Memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan.*

Pada penelitian ini dalam pengujian teori, matrik inputnya adalah matrik kovarians/variants, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matrik korelasi (Hair, et.al, 1995). Sedangkan ukuran sampel yang sesuai

untuk SEM adalah 100 – 200 responden. Program komp yang digunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS dengan menggunakan maximum likelihood estimation. ?

5. *Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi.*

Pada langkah yang kelima ini dapat dilakukan dengan melihat

- a. Standard error yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- b. Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) diantara koefisien estimasi.

Masalah dalam identifikasi pada prinsipnya adalah pada problem mengenai ketidak mampuan dari model yang dikembangkan tersebut untuk menghasilkan estimasi yang unik.

8. *Mengevaluasi kriteria Goodness of Fit.*

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria Goodness of Fit. Adapun beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria Goodness of Fit tersebut adalah :

- a. Chi – Square Statistic :

Pengukuran yang paling mendasar adalah likelihood ratio chi-square statistic (X^2). Nilai X^2 yang semakin rendah menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut semakin baik dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off

value sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Hulland, et.al., 1996 dalam Ferdinand, A.T., 2000 b)

b. Probability.

Nilai probability yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$.

c. Goodness of Fit Index (GFI).

Merupakan pengukuran nonstatistical yang nilainya berkisar antara 0 (poor fit) s/d 1,0 (perfect fit). Sedangkan nilai-nilai yang lebih besar dari 0,0 menandakan fit yang baik.

d. Adjusted Goodness of Fit Index (AOFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau $>$ dari 0,90 (Hair, et.al., 1995; Hulland, et.al., 1996).

e. The Comparative Fit Index (CFI)

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan suatu tingkat fit yang tinggi, oleh karena itu nilai yang direkomendasikan untuk $CFI \geq 0,95$.

f. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA).

Nilai RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et.al., 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 mempunyai indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah

close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, A.T., 2000 b).

- g. Tucker Lewis Index (TLI) : adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner & Homburg, 1996 dalam Ferdinand, A.T., 2000 b). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair, dkk., 1995). Dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, A.T., 2000 b).

7. Menginterpretasikan dan memodifikasi model.

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model, khususnya bagi model-model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan.

Penilaian kesesuaian suatu model tersebut baik atau buruk dalam SEM secara ringkas harus memenuhi beberapa syarat seperti dapat dilihat dalam tabel 3.3. sebagai berikut :

Tabel 3.3
Goodness of fit Indices

| Goodness of fit index | Cut-off Value |
|--------------------------|------------------|
| χ^2 - Chi-square | Diharapkan kecil |
| Significaned Probability | $\geq 0,05$. |
| RMSEA | $< 0,08$ |
| GFI | $\geq 0,90$ |
| AGFI | $\geq 0,90$ |
| CMIND / DF | $< 2,00$ |
| TLI | $\geq 0,95$ |
| CFI | $\geq 0,95$ |

Sumber : Ferdinand, A.T. , 2000 b.

3. 7. Desain Instrumen Penelitian

Desain instrumen penelitian merupakan desain daftar questionnaire atau angket yang berisi serangkaian pernyataan atau pertanyaan yang harus dijawab oleh responden penelitian.

Tabel 3.4
Desain Instrumen Penelitian

| Variabel | Atribut |
|------------------------|--|
| 1. Orientasi Pelanggan | <ul style="list-style-type: none"> - Kami selalu mendeteksi / memonitor komitmen kami yang selalu berorientasi untuk melayani kebutuhan pelanggan. - Kami cepat mendeteksi perubahan dalam produk pilihan pelanggan. |

| | |
|----------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan perusahaan (top manajer) senantiasa membicarakan kebutuhan dan pilihan pelanggan yang selalu berubah. - Tujuan bisnis kami dilandasi oleh kepentingan terutama untuk kepuasan konsumen. - Strategi yang kami terapkan untuk keunggulan kompetitif didasarkan pada pemahaman kami tentang kebutuhan pelanggan. - Menciptakan dan meningkatkan nilai pelanggan yang lebih besar merupakan strategi perusahaan kami. - Kami memperhatikan dengan seksama tentang pelayanan setelah penjualan (after sales service). - Keluhan pelanggan selalu mendapat perhatian perusahaan. |
| 2. Orientasi Pesaing | <ul style="list-style-type: none"> - Kami menanggapi dengan cepat terhadap tindakan-tindakan para pesaing yang mengancam. - Para tenaga penjual kami secara teratur menghimpun dan berbagi informasi dalam organisasi kami, menyangkut strategi-strategi para pesaing. - Pimpinan perusahaan (manajer puncak) secara teratur mendistribusikan kekuatan-kekuatan dan strategi pesaing kepada bawahan. - Kami cepat tanggap terhadap perubahan yang |

| | |
|-----------------------------|--|
| | <p>dilakukan oleh pesaing sehubungan dengan strategi harga mereka.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kami memonitor aktivitas pesaing secara teratur. |
| 3. Koordinasi Antar Fungsi. | <ul style="list-style-type: none"> - Seluruh fungsi-fungsi dalam perusahaan kami (misalnya bagian pemasaran / penjualan, produksi, riset & pengembangan dll.) selalu dikoordinasikan dan diintegrasikan dengan baik untuk melayani kebutuhan pasar. - Seluruh fungsi-fungsi dan departemen (bagian) dalam perusahaan kami bersifat responsif terhadap kebutuhan serta permintaan masing-masing fungsi dan departemen (bagian). - Kami dengan bebas membicarakan tentang pengalaman keberhasilan dan kegagalan yang berkaitan dengan para pelanggan kami dengan seluruh fungsi dalam perusahaan. - Beberapa departemen/bagian secara bersama-sama dan rutin membuat suatu perencanaan untuk menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan. - Para manajer memahami bagaimana setiap orang dalam perusahaan kami dapat berkontribusi untuk menciptakan nilai pelanggan. |
| 4. Kultur Inovasi | <ul style="list-style-type: none"> - Kami senantiasa meningkatkan kreativitas dan kemampuan untuk melihat peluang baru. - Gaya manajemen perusahaan selalu mendorong tingginya tingkat partisipasi untuk berinovasi. - Kami memberikan kebebasan untuk bertindak |

| | |
|-------------------|--|
| | <p>dan berinovasi dalam perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kami memberikan dorongan dan peningkatan keterbukaan sehingga mendorong ide-ide baru dan pengambilan resiko. - Kami senantiasa memupuk dan mendorong ide-ide inovatif. - Informasi sebagai sumber pengembangan ide adalah penting dan dibagi secara terbuka. - Anggota organisasi/perusahaan merasakan bahwa ide-ide dan informasi mereka didengarkan oleh orang lain. |
| 5. Inovasi Teknis | <ul style="list-style-type: none"> - Riset dan pengembangan untuk menemukan ide-ide, atau sistem baru dalam proses produksi selalu dikembangkan. - Penemuan teknik-teknik baru dalam proses produksi diusahakan secara terus menerus. - Desain produk baru selalu dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. - Pembaharuan peralatan produksi secara bertahap dan terus menerus dilakukan untuk meningkatkan produktivitas. - Untuk menjaga standar kualitas, supervisi dan pengawasan mutu secara terus menerus diadakan. - Bagian perencanaan produksi selalu membuat percobaan prototipe produk yang akan dibuat. - Perusahaan secara terus menerus memperbaiki |

| | |
|--------------------------|--|
| | <p>baik penampilan atau perbaikan bentuk sehingga menjadi produk yang baru bagi pasar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apabila di pasar pesaing mengeluarkan produk yang baru (model atau tampilan) kami segera membuat untuk produk yang sama. - Perusahaan secara periodik membuat produk-produk yang baru yang di pasaran belum ada. - Pesanan pelanggan, selalu dapat dipenuhi oleh perusahaan. |
| 6. Inovasi Administratif | <ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi perusahaan disusun sesuai dengan kebutuhan dan prinsip manajemen. - Tugas dan tanggung jawab masing-masing job telah disusun secara baik untuk memperlancar proses produksi dan administrasi. - Sumber tenaga kerja direkrut sesuai dengan ketrampilan yang dibutuhkan. - Jam kerja diatur secara teratur dan disiplin. - Untuk meningkatkan ketrampilan secara periodik diadakan/mengikut sertakan dalam pendidikan ketrampilan. - Sistem administrasi perusahaan telah disusun secara modern sesuai perkembangan IPTEK. - Sistem akuntansi perusahaan secara maksimal menggunakan komputerisasi. - Proses administrasi lebih banyak menggunakan sistem komputerisasi. - Untuk membantu komunikasi dengan pihak luar, |

| | |
|---------------------------|--|
| | <p>telepon banyak digunakan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dalam rangka memperlancar komunikasi khususnya dengan konsumen (misal untuk pemesanan) kami lebih banyak menggunakan Faximile. - Penawaran ataupun pemesanan barang baik untuk lokal maupun internasional sudah banyak menggunakan internet. - Untuk memenuhi pesanan yang sering melonjak, sistem insentif digunakan untuk mendorong penyelesaian tugas para karyawan. - Setiap perkembangan produk baru di pasar atau pesanan model baru, perusahaan mendesain sendiri dengan tenaga-tenaga ahli yang berkualitas. - Data informasi konsumen senantiasa dipelihara dengan baik. |
| 7. Pertumbuhan Penjualan. | - Data penjualan perusahaan tahun 1998 dan tahun 1999. |
| 8. Pertumbuhan Pelanggan. | - Data jumlah pelanggan perusahaan tahun 1998 dan tahun 1999. |
| 9. R O I | - Data penghasilan bersih perusahaan dan data jumlah investasi yang ditanam tahun 1998 dan tahun 1999. |

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

3. 8. Kesimpulan

Pada bab 3 ini prosedur pengumpulan data dan analisis data telah diuraikan. Pengumpulan data akan dilakukan untuk mencari data primer terutama orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi yang merupakan dimensi-dimensi dari orientasi pasar serta kultur inovasi, inovasi teknis dan inovasi administrasi. Untuk itu sebuah daftar pertanyaan telah dikembangkan atas dasar variabel-variabel yang lebih lazim digunakan oleh para peneliti dalam bidang ini. Daftar pertanyaan itu akan diantar untuk diisi melalui wawancara kepada 100 pimpinan perusahaan meubel di Kabupaten Jepara. *Structural Equation Modeling* akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* serta *Full Model SEM*.

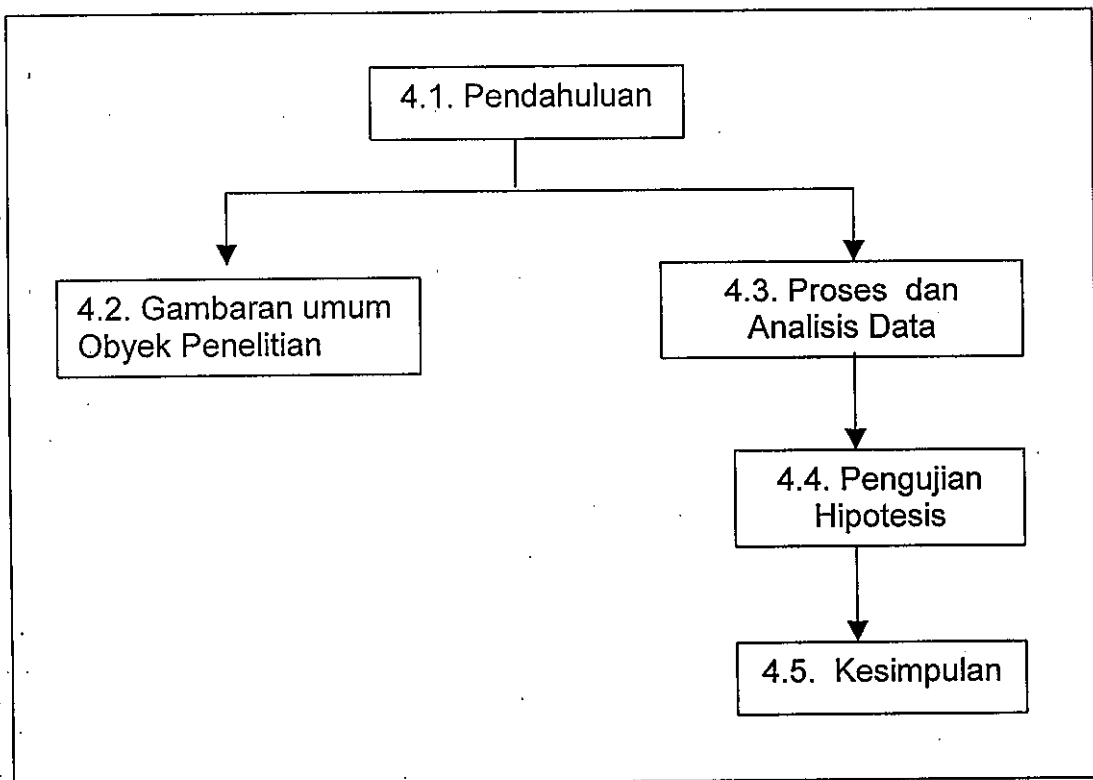
BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses analisis data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III. Secara umum sistematika pembahasan pada bab IV ini dijelaskan dalam Gambar 4.1. berikut ini.

Gambar 4.1.
Outline Bab IV



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Sedangkan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.2.1. Latar belakang penentuan obyek penelitian

Telaah pustaka, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis telah diuraikan secara memadai dalam bab II. Selanjutnya sebagai justifikasi dari teori tersebut dan menguji hipotesis serta mencapai tujuan penelitian, maka penelitian ini mengambil obyek pada industri meubel di Kabupaten Jepara. Sebagai dasar pertimbangan adalah bahwa Kabupaten Jepara merupakan salah satu sentra industri meubel terbesar di Jawa Tengah yang memiliki volume produksi yang cukup tinggi baik untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri maupun untuk ekspor. Industri meubel merupakan industri yang sangat pesat perkembangannya yang terus menerus melakukan inovasi sejalan dengan perkembangan kebutuhan pasar. Dengan demikian industri meubel harus market oriented agar dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan serta pertumbuhan profit agar mampu bersaing di pasar global dan dapat memenangkan keunggulan bersaing.

Pasar utama produksi meubel Jepara adalah di 68 negara baik di kawasan Asia, Eropah, Amerika, Australia maupun Afrika. Dalam perkembangannya Indonesia cukup berat menghadapi persaingan dengan

negara-negara penghasil produk meubel yang lain termasuk Cina. Menurut laporan Departemen Perindustrian dan Perdagangan market share produk meubel Indonesia makin menurun. Salah satu faktor yang cukup signifikan berpengaruh terhadap pasar meubel Indonesia adalah kalah dalam desain dan finishing yang kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa market oriented dan inovasi merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian apabila kita ingin mampu bersaing di pasar global. Oleh karena itu amatlah tepat kami mengambil obyek penelitian pada industri meubel di Kabupaten Jepara, untuk membuktikan hipotesis yang diajukan serta justifikasi teori yang telah disusun dalam tesis ini.

4.2.2. Gambaran Umum obyek penelitian

Wilayah Kabupaten Jepara terbagi dalam 14 Kecamatan, 193 desa dan 11 kelurahan, dengan luas wilayah 1.0004.13 km². Secara demografis penduduk Kabupaten Jepara berjumlah 871.332 jiwa pada tahun 1998 dan meningkat menjadi 909.338 jiwa pada tahun 1999. Dilihat dari jumlah penduduk maupun luas wilayahnya, kabupaten ini termasuk wilayah yang potensial.

Secara keseluruhan pada tahun 1998 unit usaha yang ada di Kabupaten Jepara sejumlah 10.350 buah dengan total penyerapan tenaga kerja sebanyak 70.818. Unit usaha itu termasuk sektor logam, mesin dan kimia, aneka industri, industri kecil, hasil pertanian dan kehutanan. Salah satu sektor yang mampu menciptakan banyak unit usaha dan menyerap

tenaga kerja adalah sektor perabot dan perlengkapan rumah tangga dari kayu dan kerajinan ukir kayu.

Kegiatan usaha masyarakat di bidang meubel ukir dan perabot rumah tangga telah tersebar di seluruh wilayah Kabupaten Jepara. Kerajinan meubel ukir kayu di Jepara merupakan bentuk industri kerajinan yang turun temurun. Teknik reproduksi ukir di Kabupaten Jepara bukan hanya memberikan kemampuan teknik ukir kayu dengan motif lokal, melainkan kemampuan mengembangkan teknik ukir *motif gregorian* atau *victorian*, yaitu teknik ukir kayu pada masa kejayaan negara-negara Eropa.

Oleh karena sebagian besar masyarakat Jepara mengandalkan pnghasilannya dari industri kerajinan ukir kayu, maka tingkat penyerapan tenaga kerja dari sektor ini relatif tinggi. Berdasarkan data banyaknya unit usaha dan tenaga kerja pada tahun 1998, terdapat 3.008 buah unit usaha yang bergerak dalam kerajinan pembuatan perabot dan perlengkapan rumah tangga dari kayu dengan tenaga kerja sebanyak 43.916. Sedangkan unit usaha pada industri meubel sebanyak 352 buah yang tergolong perusahaan kelas sedang dan besar, dengan tenaga kerja sebesar 43.916. Sampai dengan tahun 2000 jumlah tenaga kerja yang terserap melalui sektor ini tidak kurang dari 60.000 tenaga kerja.

Volume dan nilai produksi kerajinan perabot dan meubel di Kabupaten Jepara tahun 1998 tercatat sebagai berikut :

- a. Perabot dan perlengkapan rumah tangga dari kayu mencapai volume sebesar 1.957.070 kodi/stel, dengan nilai Rp.1.045.440.000.000,00

- b. Kerajinan ukir kayu mencapai volume 189.523 kodi/stel dengan nilai Rp.162.983.780.000,00

Pada tahun 2000 nilai ekspor yang dihasilkan dari sektor ini mencapai 200,51 juta dollar AS atau sekitar 1,9 trilyun lebih dengan kurs Rp. 9.500 per dolar. Sedangkan nilai produknya sampai dengan tahun 2000 mencapai Rp.589,73 miliar. Besarnya volume produksi tersebut umumnya untuk memenuhi kebutuhan pasar luar negeri, yang pada tahun 2000 telah menjangkau 68 negara tujuan ekspor.

Sebelum tahun 1997, pendapatan masyarakat Kabupaten Jepara masih didominasi oleh sektor pertanian, setelah itu potensi pendapatan masyarakat bergeser ke industri pengolahan. Lebih-lebih ketika nilai tukar rupiah terhadap dolar AS jatuh, maka sektor industri pengolahan menempati urutan terbesar pertama penyumbang pendapatan masyarakat. Seperti diketahui bahwa pada tahun 1999 pendapatan perkapita masyarakat Jepara mencapai Rp. 2,39 juta. Dari angka itu sektor industri pengolahan memberikan kontribusi terbesar pendapatan masyarakat tersebut.

Dalam pengelolaan industri meubel di Kabupaten Jepara terdapat beberapa persoalan antara lain, munculnya persaingan yang kurang sehat antara para pengusaha sendiri dalam memperoleh pasar dengan menurunkan harga jual dengan mengabaikan kualitas produk. Ada sebagian pengrajin yang mengabaikan masalah kualitas produk dengan memasang harga yang relatif lebih rendah dari harga pasaran. Cara ini di samping akan menurunkan mutu produksi juga akan menciptakan iklim usaha yang tidak

kondusif. Aspek yang penting ialah kemampuan manajerial pengusaha meubel yang relatif rendah sehingga tidak mampu mengembangkan persaingan dengan pengusaha-pengusaha asing.

4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 9 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara derajat orientasi pasar, kultur inovasi, inovasi teknis dan inovasi administrasi terhadap kinerja pemasaran, sesuai penjelasan pada bab II.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan

estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 102 responden dari para pimpinan perusahaan / manajer perusahaan meubel di Kabupaten Jepara. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti tabel 4.1. berikut.

Tabel 4.1.
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Index)

| <i>Goodness of fit index</i> | <i>Cut-of Value</i> |
|---------------------------------|---------------------|
| <i>X2 – Chi-square</i> | Diharapkan kecil |
| <i>Significancy Probability</i> | ≥ 0.05 |
| <i>RMSEA</i> | ≥ 0.08 |
| <i>GFI</i> | ≥ 0.90 |
| <i>AGFI</i> | ≥ 0.90 |
| <i>CMIN/DF</i> | ≥ 2.00 |
| <i>TLI</i> | ≥ 0.95 |
| <i>CFI</i> | ≥ 0.95 |

Sumber : Ferdinand, AT., (2000 b).

7. Interpretasi dan modifikasi model

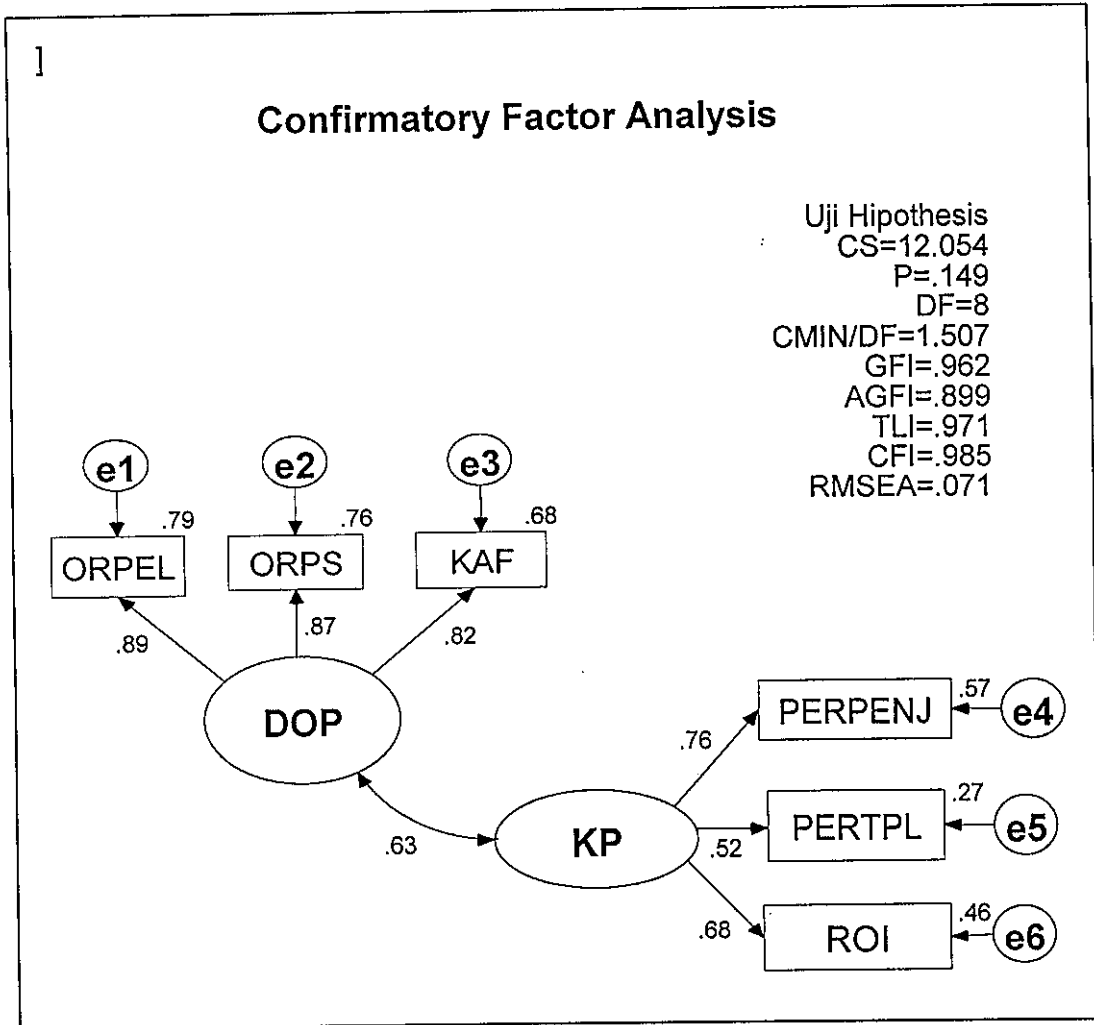
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Pada sub bab ini akan disajikan pengujian dan pengembangan dari beberapa model pengukuran untuk masing-masing *variabel latent* atau *latent construct*:

Gambar 4.2.

Analisis Faktor Konfirmatori Derajat Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran



Sumber : Hasil pengolahan data dengan AMOS 4.0

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi dimensi-dimensi persepsi derajat orientasi pasar dan kinerja pemasaran. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2. dan Tabel 4.2. berikut ini.

Tabel 4.2.
Standardized Regression Weight

| | | | Estimate | S.E. | C.R. |
|---------|-----|-----|----------|-------|--------|
| ORPS | <-- | DOP | 0.874 | 0.072 | 11.031 |
| KAF | <-- | DOP | 0.823 | 0.080 | 10.35 |
| ORPEL | <-- | DOP | 0.888 | | |
| ROI | <-- | KP | 0.681 | 0.184 | 4.888 |
| PERPENJ | <-- | KP | 0.756 | | |
| PERTPL | <-- | KP | 0.522 | 0.139 | 4.009 |

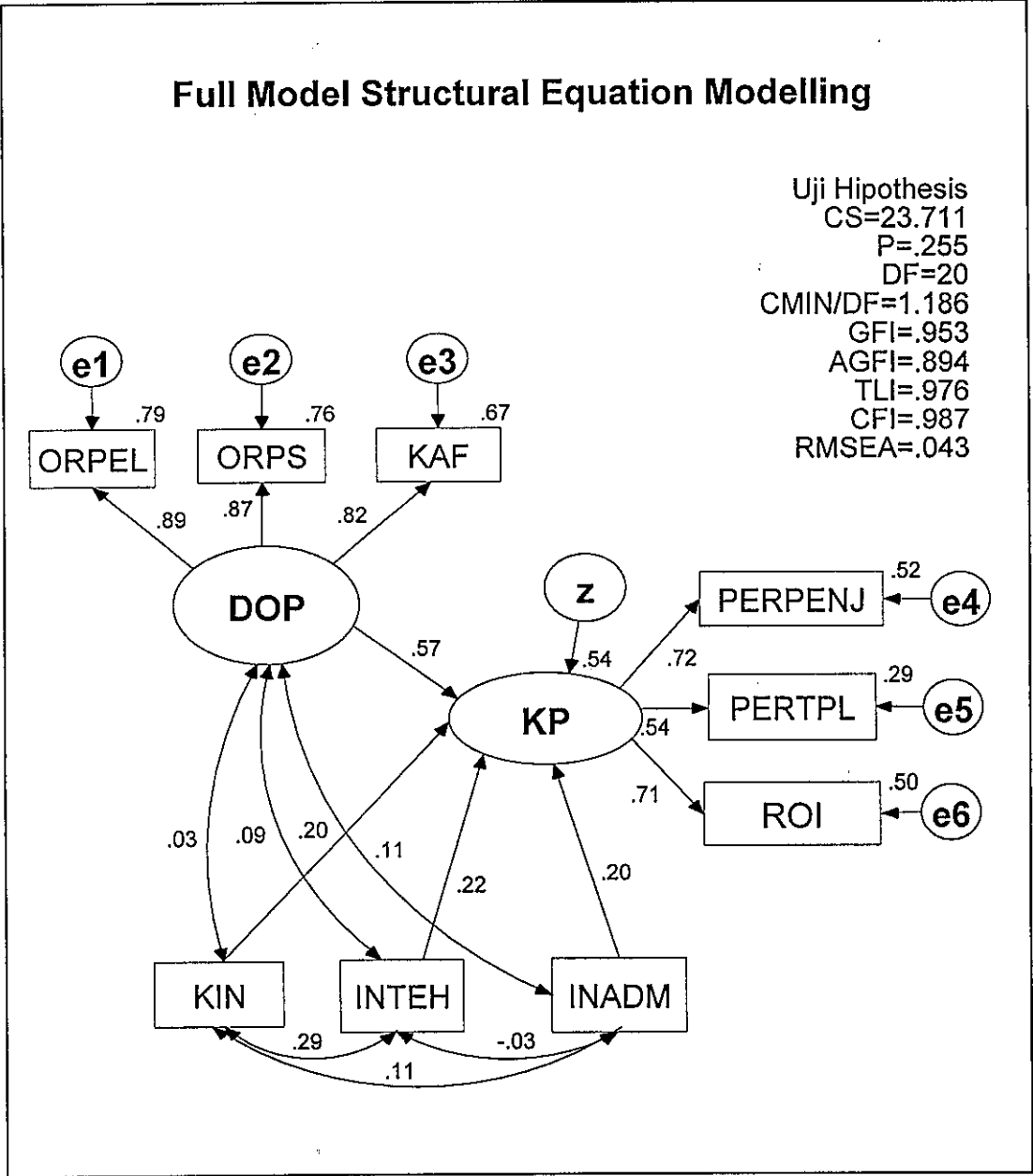
Sumber : Data primer diolah (2001)

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

4.3.2. *Structural Equation Modeling (SEM)*

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model SEM* dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.3. dan Tabel 4.3. berikut.

Gambar 4.3.
Structural Equation Modeling



Sumber : Hasil pengolahan AMOS 4.0

UPT-POSTAK-UNBIP

Tabel 4.3.

**Standardized Regression Weight
Structural Equation Modeling**

| | | | Estimate | S.E. | C.R. |
|---------|-----|-------|----------|-------|--------|
| KP | <-- | DOP | 0.573 | 0.074 | 4.590 |
| KP | <-- | INTEH | 0.199 | 0.076 | 2.034 |
| KP | <-- | K I N | 0.219 | 0.055 | 2.152 |
| KP | <-- | INADM | 0.198 | 0.064 | 1.969 |
| ORPS | <-- | DOP | 0.873 | 0.073 | 10.934 |
| KAF | <-- | DOP | 0.820 | 0.080 | 10.311 |
| ORPEL | <-- | DOP | 0.890 | | |
| ROI | <-- | KP | 0.707 | 0.179 | 5.435 |
| PERPENJ | <-- | KP | 0.723 | | |
| PERTPL | <-- | KP | 0.539 | 0.137 | 4.412 |

Sumber : Data primer diolah (2001).

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi (P) terhadap *chi-square* model sebesar 0,255, Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal (0,894), seperti dalam Tabel 4.4. berikut ini.

Tabel 4.4.
Indeks Pengujian Kelayakan

| Goodness of fit index | Cut –off value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| χ^2 – Chi-square | Kecil | 23,711 | |
| Significancy Probability | ≥ 0.05 | 0,255 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,043 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,953 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,894 | Marginal |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 0,186 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,976 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0,987 | Baik |

Sumber : Data primer yang diperbandingkan (2001)

4.3.3. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.5. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

Tabel 4.5.
Normalitas Data

| | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-----|-----|-------|-------|----------|--------|
| INADM | 1 | 9 | 0.111 | 0.456 | -0.382 | -0.787 |
| IN THE | 3 | 9 | 0.037 | 0.154 | -0.801 | -1.651 |
| KIN | 2 | 10 | 0.339 | 1.399 | -0.629 | -1.296 |
| ROI | 2 | 10 | 0.234 | 0.967 | -0.461 | -0.951 |
| PERTPL | 3 | 9 | 0.221 | 0.912 | -0.292 | -0.601 |
| PERTPENJ | 2 | 10 | 0.291 | 1.202 | -0.164 | -0.339 |
| KAF | 1 | 9 | 0.212 | 0.874 | -0.283 | -0.584 |
| ORPS | 2 | 9 | 0.582 | 2.398 | -0.138 | -0.285 |
| ORPEL | 2 | 10 | 0.433 | 1.787 | -0.580 | -1.196 |
| Multivariate | | | | | 0.216 | 0.077 |

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

4.3.4. Evaluasi *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al, 1995).

4.3.4.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al, 1995). Pengujian *univariate*

outliers ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai $z\text{-score} \geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.6. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.6.
Hasil Data Observasi Outlier

| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|-----|----------|---------|----------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Zscore(X2) | 102 | -1.40917 | 2.49063 | -6.8E-17 | 1.0000000 |
| Zscore(X3) | 102 | -2.01030 | 2.03010 | -8.7E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X1) | 102 | -1.35376 | 2.25626 | -8.1E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X4) | 102 | -2.13874 | 2.77735 | 1.21E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X6) | 102 | -2.16481 | 2.76950 | 1.03E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X5) | 102 | -2.00022 | 2.55046 | 1.86E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X9) | 102 | -2.21584 | 2.14108 | -1.1E-15 | 1.0000000 |
| Zscore(X8) | 102 | -1.57159 | 2.38649 | -6.0E-16 | 1.0000000 |
| Zscore(X7) | 102 | -1.43792 | 2.26348 | -7.2E-16 | 1.0000000 |
| Valid N (listwise) | 102 | | | | |

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

4.3.4.2. *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalonobis (*The Mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et

al, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 9 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,001$. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.3.5. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000). Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar $1,508529e+001$ dan angka tersebut jauh dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.3.6. Pengujian terhadap Nilai Residual

Tabel 4.7.

Standardized Residual Covariances

| | INADM | INTEH | KIN | ROI | PERTPL | PERPENJ | KAF | ORPS | ORPEL |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| INADM | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.785 | -0.073 | -0.697 | 0.410 | -0.198 | -0.071 |
| INTEH | 0.000 | 0.000 | 0.000 | -0.019 | 0.001 | 0.017 | -0.391 | 0.208 | 0.051 |
| KIN | 0.000 | 0.000 | 0.000 | -0.032 | 0.552 | -0.245 | 0.045 | 0.793 | -0.708 |
| ROI | 0.785 | -0.019 | -0.032 | 0.000 | 0.326 | -0.007 | -0.687 | -0.223 | -0.451 |
| PERTPL | -0.073 | 0.001 | 0.552 | 0.326 | 0.000 | -0.290 | -1.397 | 0.034 | 0.302 |
| PERPENJ | -0.697 | 0.017 | -0.245 | -0.007 | -0.290 | 0.000 | 0.678 | 0.594 | 0.304 |
| KAF | 0.410 | -0.391 | 0.045 | -0.687 | -1.397 | 0.678 | 0.000 | 0.021 | 0.045 |
| ORPS | -0.198 | 0.208 | 0.793 | -0.223 | 0.034 | 0.594 | 0.021 | 0.000 | -0.042 |
| ORPEL | -0.071 | 0.051 | -0.708 | -0.451 | 0.302 | 0.304 | 0.045 | -0.042 | 0.000 |

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, et al, 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam Tabel 4.7. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq \pm 2,58$.

4.3.7. Uji Reliability dan Variance Extract

4.3.7.1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila

dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum e_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Hasil *standar loading* data :

| | | |
|-----|----------------------|-------|
| DOP | = 0,89 + 0,87 + 0,82 | =2,58 |
| KP | = 0,72 + 0,54 + 0,71 | =1,97 |

Hasil *measurement error* data :

| | | |
|-----|----------------------|-------|
| DOP | = 0,21 + 0,24 + 0,33 | =1,15 |
| KP | = 0,48 + 0,31 + 0,50 | =1,29 |

Perhitungan reliabilitas data :

DOP

$$= \frac{(2,58)^2}{(2,58)^2 + 1,15}$$

= 0,85

$$KP = \frac{(1,97)^2}{(1,97)^2 + 1,29} = 0,75$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,7$. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima.

4.3.7.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$.

Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standarized loading* data :

| | | |
|-----|------------------------------|----------|
| DOP | $= 0,89^2 + 0,87^2 + 0,82^2$ | $= 2,22$ |
| KP | $= 0,72^2 + 0,54^2 + 0,71^2$ | $= 1,31$ |

Perhitungan *variance extract* data :

$$\text{DOP} = \frac{2,22}{2,22 + 1,15} = 0,66$$

$$\text{KP} = \frac{1,31}{1,31 + 1,29} = 0,50$$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$. Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.8. berikut.

Tabel 4.8.

Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

| Variabel | <i>Reliability</i> | <i>Variance Extract</i> |
|----------|--------------------|-------------------------|
| DOP | 0,85 | 0,66 |
| KP | 0,75 | 0,50 |

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

4.4. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : *Chi-square* = 23,711 ; probabilitas = 0,255 ; CMIN/DF = 1,186 ; AGFI =

0,894 ; GFI = 0,953 ; TLI = 0,976 ; CFI = 0,987 dan RMSEA = 0,043, seperti dalam tabel 4.4. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 6 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada Tabel 4.9.

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H 1 : Derajat orientasi pasar terbentuk melalui dimensi dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.

Parameter estimasi orientasi pasar yang terbentuk melalui dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi $\leq 0,05$. Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

H 2 : Kinerja pemasaran terbentuk melalui dimensi dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan ROI.

Parameter estimasi Kinerja pemasaran yang terbentuk melalui dimensi-dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan ROI menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi $\leq 0,05$. Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

H 3 : Derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Parameter estimasi antara Derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 4,590$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

H 4 : Kultur inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Parameter estimasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2,152$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

H 5 : Inovasi teknis berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Parameter estimasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2,034$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima

4.4.6. Pengujian Hipotesis 6

H 6 : Inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Parameter estimasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 1,969 atau C.R mendekati $\geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 6 dapat diterima.

Tabel 4.9
Rangkuman Pengujian Hipotesis Penelitian

| Nomor | Hipotesis | Diterima / Ditolak |
|-------|--|--------------------|
| H 1 | Derajat orientasi pasar terbentuk melalui dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi. | Diterima |
| H 2 | Kinerja pemasaran terbentuk melalui dimensi-dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan ROI. | Diterima |
| H 3 | Derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. | Diterima |
| H 4 | Kultur inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. | Diterima |
| H 5 | Inovasi teknis berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. | Diterima |
| H 6 | Inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. | Diterima |

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

4.5. Kesimpulan

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 6 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan, implikasi teori dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam bab V.

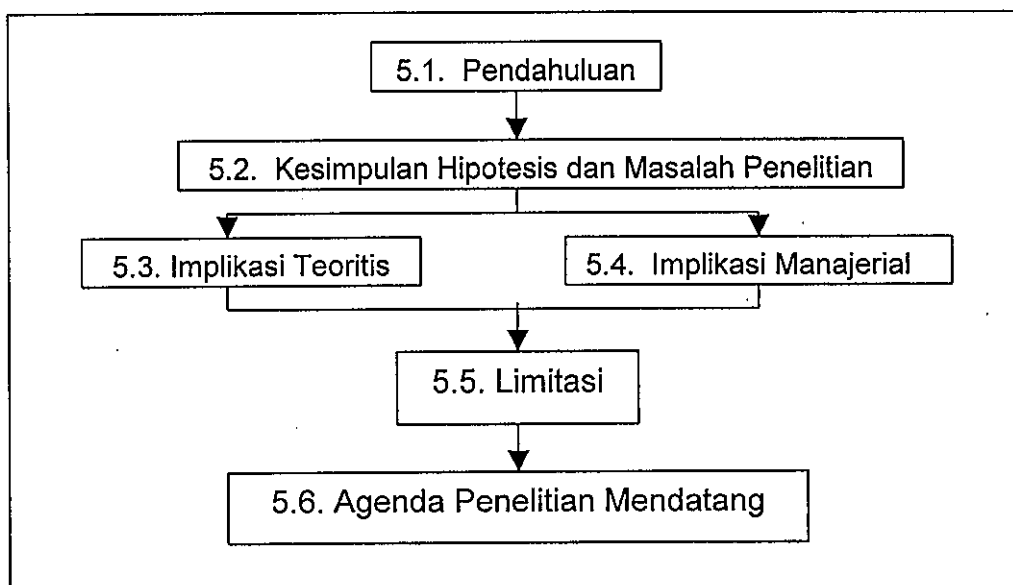
BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan dan implikasi kebijakan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan mengenai hipotesis dan masalah penelitian ada pada sub bab 5.2. Sedangkan implikasi teoritis dari penelitian ini dituliskan pada sub bab 5.3, dan dilanjutkan oleh implikasi manajerial yang dipaparkan pada sub bab 5.4. Untuk limitasi dan agenda penelitian dimasa mendatang dituliskan pada sub bab 5.5. Secara global, hal tersebut digambarkan pada outline penelitian seperti pada gambar 5.1. berikut ini.

Gambar 5.1.
Outline Bab V



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

5.2. Kesimpulan Hipotesis dan Masalah Penelitian

5.2.1. Kesimpulan Hipotesis

5.2.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Derajat Orientasi pasar terbentuk melalui dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi.

Seperti diduga bahwa variabel derajat orientasi pasar terbentuk melalui indikator-indikator orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Narver dan Slater (1990) bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga dimensi yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Ketiga komponen perilaku itu secara konseptual terkait erat dan mempunyai derajat urgensi atau tingkat kepentingan yang sama. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing menunjukkan aktivitas yang terkait dalam memperoleh informasi tentang para pembeli dan para pesaing dalam pasar sasaran dan penyebaran informasi tersebut keseluruhan fungsi bisnis/perusahaan. Berdasarkan informasi tersebut, kegiatan bisnis dikoordinasikan dengan seluruh fungsi yang ada dalam perusahaan, untuk menciptakan nilai superior bagi para pembeli (Narver dan Slater, 1990; Slater dan Narver, 1994).

Sejalan dengan penemuan tersebut, Kohli dan Jaworski (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar sebagai penghasil informasi di seluruh fungsi organisasi dan penyebarannya serta respon yang tepat yang terkait dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan saat ini dan dimasa depan.

Pada tingkat komponen dari analisa, kami menemukan bahwa komponen orientasi pelanggan adalah faktor dominan yang bertanggung jawab terhadap orientasi pasar. Orientasi pesaing merupakan dimensi kedua dalam membentuk orientasi pasar, sedangkan koordinasi antar fungsi pada level yang ketiga.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *derajat orientasi pasar terbentuk melalui dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi* dapat diterima.

5.2.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Kinerja pemasaran terbentuk melalui dimensi-dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan ROI.

Seperti diduga bahwa variabel kinerja pemasaran terbentuk melalui indikator-indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan return on investment (ROI).

Hasil ini konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji hubungan orientasi pasar dan kinerja menggunakan ROA, ROE, dan

keberhasilan produk baru, serta pertumbuhan penjualan sebagai ukuran kinerja (Subramanian dan Yauger, 1997).

Sejalan dengan temuan tersebut, peneliti yang lain Permadi (1998) mengembangkan konsep market performance, menggunakan market share relatif, ROS atau ROI, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan biaya untuk mengukur market performance. Sedangkan Glenn B.Voss dan Zanie Girand Voss (2000), menggunakan ukuran kinerja (performa) yang memiliki dimensi-dimensi tingkat pangsa pasar, tingkat penjualan perusahaan, tingkat finansial perusahaan, dan inovasi produk baru.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *kinerja pemasaran terbentuk melalui dimensi-dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan return on investment (ROI)*, dapat diterima.

5.2.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Seperti diduga bahwa derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal ini konsisten dengan penemuan-penemuan riset dari penelitian sebelumnya (Kumar, Subramanian dan Yauger, 1997; Farley dan Deshpande, 1996; Jaworski dan Kohli, 1993; Narver dan Slater, 1990).

Selanjutnya studi mengenai budaya perusahaan oleh banyak peneliti (Despande dan Webster 1989, dalam Ferdinand, AT., 2000a) yang menghasilkan basis teoritis mengemukakan bahwa market orientation memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja pemasaran. Demikian juga Pelham dan Wilson (1996) mengungkapkan bahwa market orientation memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja penjualan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis 3 yang menyatakan bahwa *derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran* dapat diterima.

5.2.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Kultur inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Seperti diduga bahwa kultur inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Hadjimanolis, (2000) yang menyatakan bahwa daya inovatif terbukti berkorelasi secara positif dengan kinerja perusahaan. Selanjutnya Menon, dkk., (1999), mengemukakan bahwa kultur inovasi berhubungan secara positif dengan tujuh komponen Marketing Strategy Making (MSM). Sedangkan MSM dalam prosesnya juga akan berpengaruh kepada market performance.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis 4 yang menyatakan bahwa *kultur inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran* dapat diterima.

5.2.1.5. Kesimpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 : Inovasi teknis berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran

Seperti diduga bahwa Inovasi teknis berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Han dkk., (1998) yang menyatakan bahwa inovasi teknis memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kinerja. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Damanpour & Evan (1984), bahwa inovasi teknis mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis 5 yang menyatakan bahwa *inovasi teknis berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran* dapat diterima.

5.2.1.5. Kesimpulan Hipotesis 6

Hipotesis 6 : Inovasi Administrasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Seperti diduga bahwa inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Han dkk., (1998) yang menyatakan bahwa inovasi administrasi memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kinerja. Sejalan dengan hasil temuan tersebut, sekalipun inovasi administrasi tidak selalu terjadi atau tidak nampak seperti halnya inovasi teknis, pengaruh kuat mereka terhadap kinerja

perusahaan sama pentingnya, baik langsung maupun tidak langsung (Damanpour dan Evan, 1984, dalam Han, dkk., 1998).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka hipotesis 6 yang menyatakan bahwa *inovasi administrasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran* dapat diterima.

5.2.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

5.2.2.1. Kesimpulan Masalah Penelitian 1

Masalah penelitian yang pertama adalah bagaimana pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran pada industri manufakturing. Berdasarkan hasil analisis data melalui tehnik analisis data dengan SEM (Structural Equation Modeling) yang menggunakan program AMOS versi 4.01 dapat diketahui bahwa orientasi pasar secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

Orientasi pasar yang memiliki dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi sudah menjadi budaya perusahaan meubel di Jepara. Sebagian besar meubel Jepara adalah untuk pasar ekspor yang sangat kompetitif. Oleh karenanya pemahaman terhadap para pembeli merupakan faktor yang fundamental bagi para manajer perusahaan. Kebutuhan pelanggan, perubahan dalam pilihan produk, menciptakan dan meningkatkan nilai pelanggan, pelayanan yang prima serta perhatian terhadap keluhan pelanggan dan after sales service senantiasa menjadi perhatian pimpinan perusahaan. Penjual lebih responsif terhadap

perkembangan pelanggan maupun kompetitor, khususnya dari negara lain. Demikian juga informasi tentang para pesaing, kekuatan dan kelemahan maupun strategi yang dilakukan pesaing, menjadi perhatian pimpinan perusahaan dan segenap anggota perusahaan. Sedangkan koordinasi antar fungsi bobotnya lebih rendah dibandingkan dua dimensi yang lain. Hal ini disadari karena fungsi-fungsi yang ada belum dilaksanakan secara maksimal, karena pimpinan perusahaan lebih dominan dalam pengendalian manajemen perusahaan. Namun demikian koordinasi antar fungsi telah mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing-masing bidang untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perilaku pimpinan perusahaan yang telah dipaparkan tersebut telah mampu meningkatkan kinerja pemasaran secara signifikan. Pertumbuhan penjualan dan ROI terjadi pertumbuhan yang signifikan, hal tersebut terutama karena peningkatan ekspor ke berbagai negara yang meningkat tajam. Sedangkan pertumbuhan pelanggan tidak terjadi peningkatan yang tinggi karena yang diperhitungkan oleh para pimpinan perusahaan sebagian adalah bukan konsumen akhir tetapi para buyer atau importir di luar negeri.

5.2.2.2. Kesimpulan Masalah Penelitian 2

Masalah penelitian kedua : *bagaimana pengaruh kultur inovasi, Inovasi tehnik, dan inovasi administratif terhadap kinerja pemasaran.*

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa kultur inovasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemasaran. Pimpinan

perusahaan cukup terbuka terhadap ide baru, senantiasa mendorong terhadap munculnya ide-ide baru dari para karyawan dan pengambilan keputusan secara cepat. Namun ide inovatif juga banyak muncul dari para buyer, karena mereka berhadapan langsung dengan customer di luar negeri sehingga tahu persis perilaku dan perkembangan customer.

Pertumbuhan pasar meubel adalah sangat tergantung dari kemampuan perusahaan untuk dapat memenuhi keinginan konsumen dan kepuasan total pelanggan. Tuntutan buyer di luar negeri menjadikan pimpinan perusahaan selalu terbuka untuk menerima secara maksimal inovasi baik teknis maupun administrasi sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

5.2.2.3. Kesimpulan Masalah Penelitian 3

Masalah penelitian ketiga adalah : *apakah ada perbedaan kekuatan pengaruh antara inovasi teknik dengan inovasi administrasi pada industri manufakturing.*

Hasil analisis data menunjukkan bahwa dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pengaruh antara inovasi teknik dan inovasi administrasi terhadap kinerja pemasaran. Dari hasil analisis nampak bahwa pengaruh inovasi teknik lebih signifikan terhadap kinerja pemasaran, dibandingkan dengan inovasi administrasi.

Fokus utama dalam inovasi pada umumnya adalah menitik beratkan pada inovasi teknis. Namun dalam tahun-tahun belakangan ini, terdapat

pertumbuhan trend kearah fokus perhatian pada inovasi administrasi (Han, dkk., 1998). Inovasi administrasi sangat tergantung pada sumber daya yang dimiliki perusahaan. Hasil penelitian kami nampak jelas bahwa inovasi tehnik mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pemasaran. Sumber daya manusia perusahaan meubel pada umumnya masih relatif rendah, sehingga pengaturan struktur organisasi, sistem kepegawaian, job discription, penataan administrasi dan penyerapan teknologi yang mendukung proses administrasi masih relatif rendah. Dengan kondisi tersebut dapat dimaklumi bahwa pengaruh inovasi teknologi lebih kuat bila dibandingkan dengan inovasi administrasi. Walaupun demikian pada perkembangan yang terakhir, inovasi administrasi sudah mulai mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan. Dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks, tuntutan pelanggan yang tumbuh sangat cepat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat, mendukung perusahaan untuk mengembangkan inovasi administrasi. Penggunaan komputer, internet, menjadi tuntutan, khususnya para buyer di luar negeri mempercepat komunikasi dan percepatan mengalirnya arus informasi.

5.3. Implikasi Teoritis

Dari uji hipotesis melalui Confirmatory Factor Analysis, terbukti bahwa derajat orientasi pasar terbentuk melalui dimensi-dimensi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Orientasi pelanggan ternyata memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan dimensi-

dimensi yang lain. Hal ini menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif dari para penjual. Temuan ini sejalan dengan hasil studi Despande, Farley dan Webster (1993) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan merupakan hal yang paling fundamental dari budaya perusahaan. Lebih dipertegas oleh temuan Peter (1984) dalam Han & Srivastava (1998) bahwa kinerja perusahaan yang superior dihasilkan dari suatu komitmen yang tinggi terhadap kepuasan total pelanggan.

Dimensi kedua yang sangat berpengaruh terhadap derajat orientasi pasar adalah orientasi pesaing. Langkah-langkah responsif dalam menghadapi aktivitas para pesaing, dan customer orientation merupakan dua dimensi yang saling terkait yang dilaksanakan secara bersama-sama. Keseimbangan dalam menjalankan kedua orientasi ini diperlukan agar mampu memenangkan persaingan dan sekaligus tetap memuaskan pelanggan (Day dan Wensley, 1988).

Koordinasi antar fungsi memiliki peranan yang paling kecil diantara kedua dimensi yang lain. Walaupun memiliki bobot yang paling kecil, namun tetap merupakan salah satu dimensi yang cukup penting dalam membentuk orientasi pasar. Dengan keterbukaan dan komunikasi dalam perusahaan, telah memberikan pengaruh positif terhadap kemampuan perusahaan dalam memberikan tanggapan terhadap keinginan pelanggan. Langkah ini akan menjadikan karyawan tidak menutup diri, berani mengambil inisiatif dan tidak takut mengambil resiko, sebagaimana hasil temuan Zaltman, Duncan dan

Holbek (1973) dalam Han, dkk., (1998), bahwa langkah-langkah tersebut perlu dibiasakan dalam budaya perusahaan.

Dari uji hipotesis selanjutnya terbukti bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran. Orientasi pasar sudah menjadi budaya perusahaan yang ternyata cukup efektif dan efisien yang dapat menghasilkan nilai superior bagi para pelanggannya. Dengan berorientasi pasar telah dapat meningkatkan kinerja pemasaran yang memiliki dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan return on investmen. Temuan tersebut telah mendukung hasil studi Pelham dan Wilson (1996) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang berorientasi pasar cukup kuat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja penjualan, dan juga temuan Pelham (1997) bahwa budaya market oriented memiliki pengaruh yang signifikan terhadap profitabilitas perusahaan. Disamping itu juga mendukung hasil studi sebelumnya yaitu Narver dan Slater (1990), Jaworski dan Kohli (1993) yang menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil yang sama dilakukan oleh Slater dan Narver (1994a) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar terhadap keberhasilan produk baru, pertumbuhan penjualan, dan ROI.

Kultur inovasi yang merupakan keterbukaan terhadap inovasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian menunjukkan bahwa perusahaan terbuka terhadap ide baru, dan pengambilan keputusan secara cepat. Dengan dimensi-dimensi partisipasi

[UPT-PUSTAKA-UNDIP]

pengambilan keputusan, power sharing, dukungan dan kerja sama, serta pembelajaran dan pengembangan, telah mampu mendorong eksplorasi dan eksperimentasi untuk pengembangan bisnis sehingga mencapai kinerja pemasaran yang superior. Kesimpulan tersebut mendukung studi Barney (1991), bahwa perusahaan yang inovatif berhasil mendorong kinerja dengan mengeksploitasi dan mempengaruhi kemampuan dasar mereka utamanya dengan cara yang unik dan unggul. Juga hasil studi dari Han, Kim & Srivastava (1998) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang superior dihasilkan dari satu komitmen terhadap kepuasan total pelanggan, yang bisa disebabkan oleh inovasi yang berkelanjutan.

Inovasi teknis dan inovasi administrasi yang menunjukkan jumlah inovasi perusahaan yang bisa digunakan atau diterapkan secara berhasil, dari uji hipotesis menunjukkan bahwa keduanya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil studi ini telah memberikan dukungan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya. Studi Hurley & Hult, (1998), menyimpulkan bahwa perusahaan dengan kapasitas berinovasi yang lebih besar akan lebih berhasil dalam merespon lingkungannya dan mengembangkan kemampuan baru yang menyebabkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang superior. Disamping itu Studi Han, Kim & Srivastava (1998) menunjukkan bahwa inovasi teknis dan inovasi administrasi, memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap kinerja.

Fokus utama dalam inovasi pada umumnya adalah menitik beratkan pada inovasi teknis. Namun dalam tahun-tahun belakangan ini, terdapat

pertumbuhan trend kearah fokus perhatian pada inovasi administrasi (Han, dkk., 1998). Walaupun hasil penelitian kami nampak jelas bahwa inovasi tehnis mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pemasaran, namun keduanya sebetulnya saling mendukung. Sebagaimana temuan Han, dkk., (1998) bahwa proses sinergi antara dua jenis inovasi menghasilkan keuntungan-keuntungan tambahan dibandingkan dengan pengaruh-pengaruh independen dari masing-masing jenis inovasi. Dengan demikian hasil penelitian kami memperkuat hasil-hasil penelitian sebelumnya.

5.4. Implikasi Manajerial

Penelitian terdahulu yang menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh pada kinerja perusahaan telah mendapat pengakuan luas di antara praktisi. Orientasi pasar merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Orientasi pasar akan menjadi lebih efektif dalam mempengaruhi kinerja, bergantung pada kondisi-kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan (Slater & Narver, 1994a).

Temuan dalam penelitian ini mendukung penemuan-penemuan tersebut dan menambah pemahaman terhadap hubungan antara orientasi pasar dan kinerja. Penelitian ini memberikan bukti kemampuan aplikasi dari sebuah manajemen strategik dan konsep pemasaran bagi perusahaan/ industri meubel di Jepara. Oleh karena itu penelitian ini akan memberikan makna bagi para manajer/pimpinan perusahaan bahwa orientasi pasar harus

dijadikan dasar bagi strategi peningkatkan kinerja pemasaran. Perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan menciptakan nilai superior bagi para pelanggannya. Kepuasan bagi pelanggan dapat diciptakan dengan meningkatkan secara terus menerus kualitas dan jenis produk sesuai keinginan pelanggan dan mengembangkan pelayanan kepada pelanggan secara optimal. Disamping itu perusahaan dituntut mengembangkan kemampuan merespon secara cepat perubahan keinginan/pilihan dan keluhan pelanggan. Respon perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan akan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Di sisi lain, dengan mengembangkan pelayanan prima yang didukung oleh mutu produk, pelanggan akan memiliki nilai superior. Nilai superior pada diri pelanggan akan tumbuh apabila pelanggan merasakan nilai yang diharapkan terhadap barang yang ditawarkan, melebihi nilai yang diharapkan bagi dirinya.

Menurunnya pangsa pasar produk meubel Indonesia di luar negeri disamping faktor kualitas produk dan finishing yang belum mampu memenuhi tuntutan konsumen juga disebabkan oleh faktor kurangnya informasi tentang strategi dan perilaku kompetitor dari negara lain. Kurangnya informasi tersebut menyebabkan pengusaha meubel Indonesia tidak memiliki gambaran mengenai strategi bersaing yang dikembangkan pengusaha meubel luar negeri yang menjadi kompetitor mereka. Untuk itu pihak manajemen dituntut selalu memiliki/memperoleh informasi tentang para pembeli dan para pesaing secara terus menerus serta menyebarkannya ke

seluruh fungsi yang ada dalam perusahaan. Informasi tersebut selanjutnya dapat dipergunakan dalam rangka pengambilan keputusan atau penyusunan rencana strategis khususnya dalam bidang pemasaran. Oleh karena itu dalam upaya mengembangkan strategi persaingan dengan para kompetitor di luar negeri, perusahaan meubel perlu mengembangkan struktur organisasi dan sistem kerja yang lebih efektif dan efisien.

Han, dkk., (1998) dalam studinya memberikan sejumlah dukungan bahwa inovasi memfasilitasi konversi dari filosofi bisnis berorientasi pasar ke dalam kinerja perusahaan yang superior. Sebagaimana telah dipaparkan di atas bahwa hasil penelitian ini mendukung pernyataan tersebut, maka hasil ini akan memberikan implikasi bagi manajer perusahaan..

Pertumbuhan pasar global ditandai oleh persaingan yang tajam dengan standar-standar mutu yang transparan. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. Keterbatasan komunikasi melalui media yang cepat dan canggih merupakan faktor penghambat yang dirasakan para buyer untuk dapat menghubungkan keinginan pasar/konsumen dengan produsen. Para buyer mengalami kesulitan untuk menyampaikan keinginan-keinginan atau keluhan-keluhannya kepada produsen. Akibatnya inovasi produk yang dihasilkan produsen seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan pasar.

Untuk mengatasi hambatan ini, perusahaan perlu mengembangkan sistem informasi dan media komunikasi modern pada perusahaannya sebagai bagian dari inovasi di bidang administrasi. Penggunaan perangkat komputer,

dan faximile dalam administrasi perusahaan akan membantu kelancaran perusahaan dalam kegiatan pemasaran. Dalam rangka mengembangkan informasi global mengenai kebutuhan pelanggan dan berbagai perkembangannya, perusahaan hendaknya mengembangkan teknologi internet baik untuk keperluan memahami kebutuhan pasar ataupun agar pasar dapat mengetahui profil perusahaan secara detail. Dengan demikian antara pasar dengan perusahaan memiliki komunikasi yang baik.

5.5. Limitasi

Membatasi penelitian pada satu atau beberapa fokus tertentu akan memberikan keunggulan-keunggulan maupun keterbatasan. Mencermati hasil pembahasan tesis ini dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metodologi penelitian maka dapat dikemukakan keterbatasan keterbatasan dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Secara umum obyek penelitian ini terbatas hanya pada industri manufakturing dari satu jenis produk yaitu meubel, sehingga kesimpulan belum bisa menggambarkan untuk industri manufakturing secara keseluruhan.
2. Dari sudut pandang metodologis, data dalam penelitian ini hanya berasal dari pimpinan/manajer perusahaan. Asumsi dari penelitian ini adalah bahwa manajer/pimpinan perusahaan yang paling mungkin untuk dapat memberikan penilaian yang relatif obyektif dan berbobot tentang tingkat orientasi pasar, inovasi, dan kinerja pemasaran. Cara

penilaian semacam ini ada potensi bias dalam data yang dihasilkan (Pelham, 1997 ; Jaworski & Kohli, 1993) karena subyektifitas dari responden akan muncul.

3. Penelitian ini membatasi indikator pembentuk variabel kinerja pemasaran yang terbatas hanya dari dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan ROI.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Sebagaimana hasil penelitian ini memiliki implikasi bagi manajer perusahaan meubel, demikian juga diharapkan memberikan arahan bagi penelitian lebih lanjut khususnya bagi para akademisi. Berdasarkan keterbatasan dari penelitian ini dapat dirumuskan arahan penelitian mendatang berikut ini.

1. Untuk bisa menggambarkan kesimpulan secara umum dari industri manufakturing, penelitian mendatang harus menelaah penilaian dan dimensi orientasi pasar, inovasi dan hubungannya dengan kinerja pemasaran pada perusahaan manufakturing tidak hanya dari satu jenis produk, namun dari beberapa jenis produk manufakturing.
2. Untuk meminimalkan potensi bias dari data yang dianalisis, penelitian mendatang harus menilai keandalan penilaian internal tingkat orientasi pasar dan inovasi perusahaan dengan pembandingan dari orang luar perusahaan seperti para distributor/buyer, dan konsumen. Penilaian

yang dilakukan oleh pihak-pihak di luar perusahaan tersebut dimungkinkan akan memberikan hasil yang lebih obyektif.

3. Hasil penelitian Permadi (1998), tentang pengembangan konsep Market Performance menyatakan bahwa variabel yang dimasukkan dalam konsep haruslah logis, relevan, sesedikit mungkin dan dapat menyatu dalam ukuran tunggal untuk membentuk market performance yang monofaceted obyektif dan konsisten. Lebih lanjut dikemukakan bahwa variabel-variabel yang dimaksud adalah : Market Share Relatif (MSR), Kemampulabaan yang diukur dengan menggunakan ROS atau ROI, Pertumbuhan Penjualan (SG), Pertumbuhan Return On Sales (ROSG). Oleh karena itu agar dapat dibandingkan efektifitas persaingan antar perusahaan, penelitian mendatang perlu memasukkan Market Share Relatif (MSR) untuk mengukur kinerja pemasaran.

DAFTAR REFERENSI

- Amabile, M.Teresa, Conti Regina, Coon Heather, Lazenby Jeffrey & Herron Michael, (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol.39. No.5, 1154-1184.
- Baker, WE., and J.M. Sinkula, (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, 411-427.
- Barrett, H., and Weinstein, S., (1998), "The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Fall), 57-70.
- Damanpour, Fariborz, (1991), "Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effect of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34 (3).
- Day, George, and Robin Wensley, (1988), "Assessing Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.
- Day, George S., (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organization", *Journal of Marketing*, 58 (January), 37-52.
- Despande, R., J.U. Farley, and F.E.Webster (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm : A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January) 23-37.
- Ferdinand Augusty, (2000 a), "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik", *Research Paper Series*, No.01, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, (Maret).
- Ferdinand Augusty, (2000 b), "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen", *Seri Pustaka Kunci No.02*, Semarang : Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, (Agustus).
- Fritz, W. (1996), "Market Orientation and Corporate Success : Findings from Germany", *European Journal of Marketing*, 30 (Agustus).
- Frohman Alan L., (1998), "Building a Culture for Innovation", *Research Technology Management*, (March-April).

- Greenley, G.E., (1995), "Market Orientation and Company Performance : Empirical Evidence from UK Companies", 6 (Mar) 1-13.
- Hadjimanolis Athanasios, (2000), "An investigation innovation antecedents in small firms in the context of small developing country", *R & D Management*, 30, 3.
- Han, J.K, Namwoon Kim, and Rajendra K.Srivastava, (1998), "Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, Vol.2 (October), 30-45.
- Hartman Alan E., Tower C.Burk, and Seborra Terrence C., (1994), "Information Sources and their Relationship to Organizational Innovation in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, January.
- Hunt, S.D., and R.M.Morgan, (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.
- Indriantoro Nur dan Supomo Bambang, (1999), "*Metodologi Penelitian Bisnis*", Yogyakarta : Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi UGM.
- Jaworski B.J., Kohli A.K., (1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July).
- Jaworski B.J., Kohli A.K., & Sahay Arvind, (2000), "Market-Driven Versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1, (Winter).
- Kitchell, Susan, (1995), "Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Summer), 195-205.
- Kohli, A.K., and Jaworski, B.J., (1990), "Market Orientation : The Construct, Research Propotions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., and Kumar, A., (1993), "MARKOR : A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing*, 30 (Nov).
- Kotler Philip, and Susanto A.B., (2000), "*Manajemen Pemasaran di Indonesia*", Jakarta : Salemba Empat, Pearson Education Asia Pte.Ltd., Prentice Hall. Inc.
- Kotlerr Philip, (1994), "*Marketing Management*", Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

- Kumar K., Subramanian, and Yauger, C., (1997), Performance Oriented : Toward a Successful Strategy", *Marketing Health Service*, (Summer), 10-20.
- Langerak, F., J.M., Ten Napel, R., Frambach, and Commandeur, H.R., (1997) "Exploratory Result on the Moderating Influence of Strategy on the Market Orientation Performance Relationship", in *Marketing : Progress Prospects Perspectives*, (eds) D.Arnott et.al, 26th EMAC Conference 20-23 May 1997 in Warwick Business School, Proceedings, Vol.2, 704-717.
- Menon, A., Bharawaj, Adidam, and Edison, S.W., (1999), "Atecedents and Consequence of Marketing Strategy Making : A Model and a Test", *Journal of Marketing*, 63 (April), 18-40.
- Naidu, G.M., and Chem I., Narayana, (1991), "How Marketing Oriented are Hospitals in a Declining Market?", *Journal of Health Care Marketing*, 11 (March), 23-30.
- Nakata Cherly & Sivakumar K., (1996), "National Culture and New Product Development : An Integrative Review", *Journal of Marketing*, Vol.60, (January).
- Narver, J.C., and Slater, S.F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (Oct).
- Narver, J.C., and Slater, S.F., (1991), "Becoming More Market-Oriented : An Exploratory Study of the Programmatic and Market Back Approaches", *Marketing Science Institute*, Working Paper, Report No.91-128, (Oct).
- Olson Eric M., Walker Orville C., & Ruekert Robert W., (1995), "Organizing for Effective New Product Development : The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing*, Vol.59, (January).
- Pelham Alfred M., (1997), "Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industry Firms", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 55-76.
- Pelham Alfred M., & Wilson David T., (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24 (1), 27-43.
- Permadi M.F., (1998), "Pengembangan Konsep Market Performance", *Journal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.13, No.3.

- Porter, Michael, E., (1980), "*Strategi Bersaing*", Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Porter, Michael, E., (1994), "*Keunggulan Bersaing*", Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara.
- Rangkuti Fraddy, (1997), "*Riset Pemasaran*", Jakarta : Penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Slater, S.F., (1995), "Issues in Conducting Marketing Strategy", *Journal of Strategy Marketing*, 3, 257-270.
- Slater, S.F., and Narver, J.C., (1994b), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, 37 (March-April).
- Slater, S.F., and Narver, J.C., (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol.59 (July), 63-74.
- Slater, S.F., and Narver, J.C., (1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58 (January), 46-55.
- Soehadi Agus W., (1998), "The Effect of Market Orientation on Firm Performance in Indonesian Retail Firms".
- Tadepalli Raghu & Avila Ramon A., (1999), "Market Orientation and the Marketing Strategy Process", *Journal of Marketing Theory and Practice*, (Spring).
- Uma Sekaran, (1984), "*Research Methods for Business*", Cnada : John Wiley & Sons, Inc.
- Voss Glenn & Voss Zanie Giraud, (2000), Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, Vol.64, (January).
- Wrenn Bruce, (1997), "The Market Orientation Construct : Measurement and Scaling Issues", *Journal of Marketing Theory and Practice*, (Summer), 31-54.